

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Etické podmínky řízení a jeho vliv na zaměstnance vzdělávacích organizací  
Ethical conditions of management and its influence on employees of  
educational organizations

Bc. Pavel Suchánek

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, MBA, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice (N7507)

Studijní obor: MNGMT (6208T185)

Odevzdáním této diplomové práce na téma etické podmínky řízení a jeho vliv na zaměstnance vzdělávacích organizací potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 4. 5. 2020

Mé poděkování patří prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, čas a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnoval..

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá otázkami vlivu etických aspektů managementu na zaměstnance vzdělávacích organizací různých druhů zřizovatelů, ať se jedná o organizace zřizované státem, církvemi nebo soukromými subjekty. V teoretické části je, po vymezení základních pojmů spojených s touto prací, proveden popis některých hlavních etických teorií ovlivňujících etiku v řízení organizací. Následující část se zabývá vymezením termínu etické klima organizace včetně jeho rozdělení na jednotlivé typy a následuje detailní popis jejich vlivu na pracovní postoje zaměstnanců, na jejich chování, psychologické stavy a projevy. Další část se zabývá popisem systému etických programů v organizaci, které mají za úkol kultivovat etické podmínky, a tím pozitivně ovlivňovat organizační etické klima. Následně je uveden popis etického leadershipu a jeho vlivu na postoje zaměstnanců k vedení organizace a vlivu na chování zaměstnanců. Ve výzkumné části jsou zjišťovány odpovědi na otázky: Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají toto řízení jejich zaměstnanci? S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management? Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkony zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k zaměstnání? Jsou porovnávány rozdíly odpovědí na výzkumné otázky mezi organizacemi různých typů zřizovatelů. Závěrem diplomové práce je provedena komparace výstupu z výzkumné části s částí teoretickou a vyhodnocení vhodnosti použití konkrétních metod etického řízení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

etika, morálka, etika a management, etické klima, vzdělávací organizace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with issues affecting the ethical aspects of management on employees of educational organizations of various kinds, whether it is an organization established by the state, churches or private entities. In the theoretical parts, after defining the basic concepts that have proceedings, there is a proven description. People who follow the ethical climate of an organization, including its division into different types, followed by a detailed description of their impact on employees' work attitudes, behavior, psychological states and manifestations. The next part deals with the description of ethical programs in the organization, which aim to cultivate ethical conditions and positively influence the organizational ethical climate. The following is a description of ethical leadership and its impact on employee attitudes and management and influencing employee behavior. In the research parts answers to the questions: How can ethical management of educational organizations management be achieved and how do they perceive ethical management of their employees? What ethical problems do you encounter in employee organization and how do you manage them? How does ethical management affect the level of ethical climate in an organization, the work performance of employees, their relationship to organization and employment? There are comparable differences in answers to research questions between organizations of different types of founders. The final thesis is intended for comparison of outputs from research areas with theoretical and evaluating suitability of using specific methods of ethical management.

## **KEYWORDS**

ethics, morality, ethics and management, ethical climate, educational organization

## Obsah

ÚVOD.....	8
1 VYMEZENÍ A VZTAH ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	10
2 ETICKÉ TEORIE APLIKOVANÉ V MANAGEMENTU .....	13
2.1 Teorie ctností .....	13
2.2 Utilitarismus.....	14
2.3 Etika Immanuela Kanta .....	15
2.4 Filozofie hodnot.....	16
2.5 Deontologická etika (etika povinností).....	17
2.6 Teorie spravedlnosti.....	19
2.7 Teorie odpovědnosti .....	20
2.8 Etika diskurzu .....	21
2.9 Shrnutí vlivu vybraných etických teorií na etiku v managementu .....	22
3 ETIKA V MANAGEMENTU A ETICKÉ KLIMA ORGANIZACE .....	24
3.1 Etické klima organizace a jeho druhy .....	27
3.2 Vliv etického klimatu na zaměstnance .....	32
3.3 Vliv etického klimatu na pracovní postoje zaměstnanců.....	34
3.4 Vliv etického klimatu na chování zaměstnanců v organizaci.....	40
3.5 Vliv etického klimatu na psychologické stavy a projevy zaměstnanců.....	42
3.6 Vliv etického klimatu na pracovní výkon zaměstnanců .....	42
3.7 Vliv etického klimatu na zaměstnance - shrnutí .....	43
3.8 Formování etického klimatu organizace .....	44
4 ETICKÝ PROGRAM ORGANIZACE.....	47
4.1 Tvorba a základní struktura etického programu organizace .....	48
4.2 Etický kodex jako součást etického programu organizace .....	51

4.3	Vzdělávání zaměstnanců jako součást etického programu .....	52
4.4	Kontrola dodržování etických pravidel v organizaci .....	53
5	ETICKÝ LEADERSHIP - VEDENÍ LIDÍ .....	57
5.1	Vliv leadershipu na důvěru zaměstnanců ve vedení organizace .....	58
5.2	Vliv etického leadershipu na povrchní chování zaměstnanců .....	60
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....	62
6.1	Charakteristika zkoumané problematiky .....	62
6.2	Typ použitého výzkumného šetření .....	63
6.3	Vymezení objektu šetření .....	63
6.4	Použité techniky sběru dat .....	63
6.5	Realizace výzkumného šetření .....	65
6.6	Třídění získaných dat .....	65
7	ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT .....	67
7.1	Vyhodnocení identifikačních otázek .....	67
7.2	Vyhodnocení hlavní části - stav etického klimatu v organizacích .....	71
7.3	Vyhodnocení hlavní části - vliv managementu na etické klima .....	82
7.4	Vyhodnocení hlavní části - etické problémy v pracovním kolektivu .....	89
7.5	Vyhodnocení hlavní části - způsoby etického řízení v organizacích .....	99
7.6	Vyhodnocení hlavní části - úroveň etického leadershipu .....	105
7.7	Vyhodnocení hlavní části - vliv etického klimatu na zaměstnance .....	112
8	SHRNUTÍ A DISKUSE .....	118
8.1	Aktuální úroveň etického klimatu ve vzdělávacích organizacích .....	118
8.2	Způsoby etického řízení a pohled zaměstnanců na toto řízení .....	118
8.3	Etické problémy vyskytující se ve vzdělávacích organizacích a jejich řešení....	120
8.4	Vliv etického klimatu na zaměstnance vzdělávacích organizací .....	121

9	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	123
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	129
	Seznam příloh .....	132



## ÚVOD

Diplomová práce rozpracovává téma aplikované etiky v managementu vzdělávacích organizací, o kterém pojednávala mnou vypracovaná bakalářská práce, která se zabývala různými etickými přístupy a různými druhy nástrojů etického řízení ve vzdělávacích organizacích. Výzkumná část práce byla zaměřena na zjištění přístupu ředitelů škol k otázkám etiky při jejich řízení. Zkoumalo se, do jaké míry ředitelé přikládají význam úrovni etiky v jejich organizaci. Dílčími částmi výzkumného šetření byly hledány odpovědi na další otázky, například: S jakým neetickým chováním a u jakých participujících skupin se ředitelé škol nejčastěji setkávají a jaké nástroje etického řízení nejvíce používají?

Bylo zjištěno, že všichni oslovení ředitelé škol spatřují důležitost kladení důrazu na etiku při řízení organizace, téměř všichni také uvedli, že důraz na etiku při řízení posiluje loajalitu zaměstnanců k organizaci a spokojenost klientů. Je důležité zmínit, že pouze polovina zkoumaných škol má zaveden etický kodex. Jelikož etické kodexy bývají v odborné literatuře uváděny jako základní nástroje etického řízení v organizaci, je zřejmé, že jen polovina ředitelů zkoumaných škol se více zabývá etickým řízením v jejich organizaci.

Je otázkou, do jaké míry jsou jejich kodexy účinným nástrojem, zda jsou doplněny dalšími doplňujícími nástroji tak, aby systém etického řízení v jejich organizacích byl skutečně efektivní. Například, zda mají zaměstnanci možnost nahlásit přestupky vůči kodexu, zda se přestupky skutečně řeší a podobně. Pokud se vedení škol zaměří v etickém vedení lidí pouze na vytvoření etického kodexu bez tvorby komplexního systému etického řízení, může se stát, že kodex bude pouze formálním dokumentem bez většího efektu.

Ve výzkumné části bakalářské práce bylo mimo jiné zjištěno, že ředitelé škol se při výkonu své práce nejčastěji setkávají s projevy neetického chování, jako jsou pomluvy, nactiutrhání, intriky, neúcta k ostatním, také se setkávají se lhaním a dalšími projevy neetického chování. Neetickému chování u svých podřízených musí čelit necelá polovina ředitelů zkoumaných škol.

Protože téměř všichni dotazovaní manažeři škol odpověděli souhlasně nebo spíše souhlasně na otázku: „Odráží se úroveň etiky jednotlivých zaměstnanců v celkové úrovni etiky organizace?“, je možné soudit, že si všichni dotázaní manažeři uvědomují úlohu etického řízení v jejich organizacích. Bohužel zjištěním, že pouze část používá některé základní nástroje etického řízení, je možné usuzovat, že velká část těchto manažerů nemá prostor nebo vědomosti, jak efektivně provádět etické řízení v jejich organizacích.

Z těchto důvodů diplomová práce dále rozpracovává témata etiky v managementu. Věnuje se funkci komplexního etického programu ve vzdělávacích organizacích a zjišťuje jeho vliv na etické klima organizace a na zaměstnance vzdělávacích organizací.

Cílem diplomové práce je deskripce vlivu etiky v řízení na zaměstnance vzdělávacích organizací státních, soukromých a církevních zřizovatelů.

Výzkumné otázky:

- Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají zaměstnanci vzdělávacích organizací toto řízení v jejich organizaci?
- S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management?
- Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkon zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k jejich zaměstnání?

# 1 VYMEZENÍ A VZTAH ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Základním pojmem této práce je „etika“. Pochází z řeckého slova „ethos“, který má význam: mrav, obyčej nebo zvyk. Jedná se o vědní filozofickou disciplínu zkoumající lidské chování stran morálního či mravního kontextu. Etické normy v sobě z velké části zahrnují odpovědnost za vlastní chování a jednání ve vztahu vůči druhým lidem a svému okolí. Za etické chování můžeme označit takové jednání lidí, které je ohleduplné ke svému okolí neboli to, které v sobě zahrnuje prvky spravedlnosti, poctivosti, dobra a podobně. Z toho vyplývá další význam pojmu etika, a totiž, že etika představuje míru humanity v lidském jednání. Často se etika pokládá za vědu zabývající se morálkou. (Seknička, 2016, s. 30; Horváthová, 2016, s. 77- 78; Armstrong, 2015, s. 149)

S pojmem etika je úzce spjat pojem **morálka**, který pochází z latinského slova „mós“, znamená vůli uloženou v člověku. Někdy je tento pojem spojován s latinským slovem „mores“, který má stejný nebo podobný význam jako řecký výraz „ethos“ či staroslovanský „nрав“, tedy zvyk, obyčej a mrav. Etika a morálka jsou dva rozdílné pojmy a oba pojmy mají vícedimenzionální charakter. Morálka v tradičním pojetí znázorňuje vůli člověka plnit nařízení a příkazy autority, např. Boha, panovníka a podobně. Také znamená soulad jednání člověka se zvyky a obyčeji ustálenými v dané společnosti neboli dodržování určitých norem, kulturních a etických vzorců chování, které jsou ve společnosti považovány za dobré. Přítomnost morálky u lidí a v jejich společenstvích je odlišuje od jiných živých bytostí.

Morálku můžeme dělit na individuální a společenskou. Individuální morálka je spojena s osobou jedince, který svojí vůlí usměrňuje své chování v souladu se společenskými normami a zvyky. Společenská morálka vyznačuje společné kulturní a etické vzorce chování a zvyky ve společnosti nebo společenstvích. Jak již bylo zmíněno, někdy se pojmy morálka a etika zaměňují a někdy se rozlišují. Například Armstrong a Huber uvádějí, že etika se zabývá otázkou, jaké lidské jednání je správné a morálka se zabývá otázkou, jaké jednání je dobré. (Horváthová, 2016, s. 78; Seknička, 2016, s. 14, s. 24; Šmajš, 2012, s. 8.; Armstrong 2015, s. 149; Huber, 2018, s. 20, Remišová 2015a, s. 22)

Lidské jednání a chování je regulováno principem **mravní regulace**. Základem mravního chování lidí je jejich uvědomění si, co je dobré a co naopak špatné, jak uvádí

Slámečka „*To, co je dobré nebo naopak špatné, nám přece říká naše přirozenost, naše svědomí, jakýsi vrozený cit člověka pro dobro a zlo. Jinými slovy: i při morálním rozhodování se opíráme o svoji přirozenost, které více či méně poctivě nasloucháme a nacházíme v ní odpovědi i na ty nejsložitější otázky. Je samozřejmě pravdou, že každý trochu jinak, ale v celku je to v pořádku.*“ (Slámečka, 2012, s. 76) Remišová uvádí: „*Aby lidé mohli vedle sebe a spolu existovat, vzniká morální regulace jejich chování. Kvalita lidského života závisí na tom, jaké morální zásady platí v jeho skupině a jakým způsobem se skupina distancuje od porušení těchto zásad. Platí to pro každou sociální skupinu. Morálka je základ kultury. Morální regulace zasahuje všechny oblasti lidského dění, je širší než právní regulace.*“ (Remišová, 2015a, s. 22, vlastní překlad)

Pro tuto práci je nutné vymezit **rozdíly mezi pojmy morálka a etika** a vysvětlit jejich používání v rámci managementu. „*Základní rozdíl mezi etickými a morálními požadavky na chování člověka spočívá v rozsahu jejich uplatňování a způsobu jejich zdůvodnění. Morální normy jsou závazné především pro členy určité skupiny; etická pravidla mají univerzální charakter a měl by se jimi řídit každý člověk jako člen lidského rodu. Morální normy vznikají na základě tradic a zvyků, náboženských textů, platného práva, vědeckého poznání, ale i názorů a způsobů života společenských autorit. Etické principy jsou výsledkem racionálního filozofického uvažování a logického argumentování. Etické principy a normy absorbují vědecké poznatky. Jinými slovy, výraz morální použijeme v dané práci na označení reálné normativní regulace chování člověka ve skupině. Výraz etický budeme používat na označení univerzálně platné, teoreticky zdůvodnitelné regulace chování lidí, tak i na označení všech jevů, které referují na etiku jako na společenskou vědu.*“ (Remišová, 2015b, s. 9-10. vlastní překlad)

Jelikož se v etickém řízení jedná o ovlivňování pravidel chování lidí v organizaci, je zřejmé, že by byl vhodnější výraz morální management. Místo toho se odborná veřejnost zabývající se managementem přiklonila k přídomek „etický“, který vznikl překladem z anglického pojmu ethic. Ze stejného důvodu bývá v managementu pojem etika považován za synonymum pojmu morálka. Proto v této práci bude nadále používán termín etika v managementu, případně aplikovaná etika v managementu a pojem etika bude považován za synonymum pojmu morálka.

Morální neboli etická pravidla může ovlivňovat management stanovováním určitých morálních, potažmo etických norem ve společnosti organizace, k čemuž slouží nástroje určené ke kultivaci etiky v organizaci. Stanovená morální pravidla je nutné dodržovat a ctít všemi členy společnosti a zároveň je důležité sankcionovat nedodržení těchto pravidel. Tak se dá do jisté míry formovat etické klima organizace. V tomto kontextu se můžeme setkat s pojmem etické klima (více viz kapitola 6).

Jelikož se práce zabývá managementem etiky ve vzdělávacích organizacích, je potřebné vymezit pojem „**vzdělávací organizace**“. Vzdělávací organizace jsou instituce, *„které se podílejí na vzdělávání, tedy kromě škol například i knihovny, divadla i galerie.“* (Bendl, 2015, s. 35) Vzdělávací organizací nebo institucí je dle Koláře *„veřejný, soukromý či jiný útvar, jehož hlavní náplní práce je vzdělávání.“* (Kolář, 2012, s. 178) Přičemž vzdělávání je *“ proces organizovaný a realizovaný ve speciálních vzdělávacích zařízeních i proces individuální aktivity. Jde o získávání poznatků (vědomostí) dovedností, postojů a rozvíjení schopností těchto vědomostí, dovedností a postojů užívat v konání, chování, jednání i v dalším vzdělávání sebe i vzdělávání jiných. Vzdělávání má vždy své cíle, konkrétní obsahy a v životě společnosti i jedince plní řadu funkcí: socializační, individuálně rozvíjející, ekonomickou, instrumentální, obecně kultivační, emancipační. Výsledkem procesu vzdělávání je vzdělání. “* (Kolář, 2012, s. 179)

## 2 ETICKÉ TEORIE APLIKOVANÉ V MANAGEMENTU

Etika v managementu je aplikovanou etikou, která má více dimenzí a obsahuje aspekty z různých etických teorií, kterých je velké množství. Liší se podle specifik daných organizací, jako jsou: obor činnosti, velikost, personální složení, působení vnějšího prostředí na organizaci a další.

V etickém managementu jsou implementovány některé znaky jak starých etických učení, tak i těch novověkých. Etika jako vědní disciplína je úzce spojena s otázkami dobra a zla. Tyto otázky provází lidstvo od dávných časů. Velmi často se na dobré nebo správné jednání apeluje v různých formách náboženství, ať se jedná o judaismus, křesťanství nebo i o jiná náboženství, proto se i zde můžeme bavit o etických aspektech daných náboženských učení, které mohou být starší než učení antických filozofů. Ti se dle dochovaných pramenů poprvé zabývali etikou jako vědní disciplínou. Od té doby se etika vyvíjí v různé směry a v různé etické systémy, některé se více či méně promítají do nynější etiky v managementu a v organizacích. Dále jsou popsány některé základní etické teorie, které mají významný vliv na etiku v managementu.

### 2.1 Teorie ctností

V etickém managementu se projevují různé aspekty nejstarší etické teorie, kterou je teorie ctností. Této filozofické disciplíně se věnovali antičtí filozofové Sokrates (přibližně 5. st. př. n. l.) a jeho žák Platón (přibližně 5. - 4. st. př. n. l.). Zabývali se ctnostmi v lidském bytí, které jsou všeobecně chápány jako pozitivní povahové vlastnosti lidí.

V Sokratově učení se hlavním tématem „*stává nalezení dobra, které by nebylo ničím podmíněno a bylo by vztaženo pouze k osobnímu zájmu. Sokrates rozlišuje pět základních ctností: moudrost, jež představuje nejvyšší ctnost a nejvyšší dobro, jelikož je současně věděním; dále rozumnost, uměřenost, spravedlnost a zbožnost.*“ (Seknička, 2016, s. 48) Platón oproti Sokratovi staví etiku na těchto ctnostech: „*moudrosti, odvaze nebo statečnosti, zdrženlivosti a spravedlnosti*“. (Seknička, 2016, s. 49) Pojem „etika“ poprvé použil Platonův žák Aristoteles v díle Etika Nikomachova (349. Př. n. l.). V tomto díle Aristoteles rozvíjí Sokratovy a Platónovy teorie ctností. Dle Sekničky Aristoteles rozlišuje

ctnosti na dvě skupiny: ctnosti rozumové a ctnosti etické. Na rozdíl od Sokrata a Platóna řadí mezi ctnosti také štědrost, velkorysost, slušnost, přívětivost a další. (srovnej s Seknička, 2016, s. 51 - 52)

Ctnosti lidí, chápané jako jejich kladné vlastnosti, jsou nedílnou součástí etiky. Opakem ctností jsou negativní vlastnosti lidí, které lze nazývat neřestmi. Neřesti v eticky správném životě nemají místo. Jelikož lidé nejsou dokonalými bytostmi, a to ani z etického hlediska, je nutné s neřestmi počítat a naučit se s nimi bojovat u sebe samého a také být na ně připraven u ostatních lidí.

Z antického učení etiky ctností lze do dnešních teorií etiky v managementu převzít hlavně ty prvky, kde je kladen důraz na ctnosti lidí. Je nutné si uvědomit jednotlivé ctnosti, popřípadě i neřesti u konkrétních lidí a pracovat s nimi tak, aby jejich ctnosti byly posilovány. V rámci organizování je vhodné do vedoucích pozic vybírat takové osoby, které mají požadované ctnosti, a naopak mají eliminované určité neřesti, a tak mohou jít příkladem i ostatním kolegům v organizaci. Mezi požadované ctnosti u vedoucích pracovníků patří rozumnost, spravedlivost, slušnost, ale může být vhodná i zdrženlivost a uměřenost.

V etickém vedení lidí je vhodné klást důraz na ctnosti a snažit se naopak minimalizovat některé neřesti u zaměstnanců, a tím posilovat etické klima v organizaci. Z tohoto vyplývá, že tento antický směr etiky má své opodstatněné místo v managementu.

## 2.2 Utilitarismus

V novověku vznikají další etické směry. Jeden z významných směrů ovlivňující etiku v managementu se nazývá utilitarismus. Tento etický směr vznikl v 17. století, kdy se etikou zabýval Thomas Hobbes a Jeremy Bentham, který je považován za zakladatele utilitarismu (18. - 19. st.). Seknička uvádí, že utilitarismus „*vychází z kvantitativního požadavku dosažení maximální míry štěstí pro co největší množství lidí. Charakter štěstí si určuje každý jedinec sám, avšak je zřejmý hédonistický charakter.*“ (Seknička, 2016, str. 73) Sokol uvádí, že utilitarismus je „*dodnes vlivný směr praktické filozofie. Předpokládá, že lidské jednání se má hodnotit podle svých výsledků a důsledků, které lze kromě toho*

*nějak objektivizovat, vymezit pro všechny stejnými parametry a v důsledku toho dokonce kvantifikovat, sumarizovat a porovnávat.*“ (Sokol, 2014, s. 123)

Armstrong uvádí, že *„určité jednání je považováno za správné, jestliže přináší co největší dobro co největšímu počtu lidí.“* (Armstrong, 2015, s. 141) V podstatě se jedná o zvažování dopadů lidského jednání z etického pohledu na co nejširší a největší počet lidí. To je důležité při jakémkoli rozhodování. Vždy je nutné zvážit, jaké rozhodnutí a jakým způsobem ovlivní co nejširší okruh lidí. Ovšem je potřeba zdůraznit, že při rozhodování nese s sebou utilitarismus i riziko soustředění se na maximální etický užitek rozhodnutí pro co největší počet lidí, což může narušovat svobodu některých zúčastněných stran a také snižovat potencionální efektivitu konkrétního rozhodnutí.

Jedním z moderních odvětví utilitarismu je konsekvencialistická etika, která *„ukládá nedělat nic, co by mohlo přispět k rozšíření bolesti a utrpení.“* (Horváthová, 2016, s. 94)

Také do etického řízení se prolíná základní myšlenka utilitarismu, kterou je zvažování etických dopadů lidského jednání na co největší počet lidí. Tento aspekt utilitarismu je obzvláště důležitý při výkonu manažerských funkcí. Manažer by měl zvažovat dopady spojené s výkonem jeho profese na všechny zainteresované subjekty, obzvláště při provádění manažerských funkcí jako je plánování, organizování, kontrola, jakékoli rozhodování, ale i v personálních činnostech. Pokud manažeři zohledňují etické dopady výkonu své profese na participující subjekty v organizaci, mohou tak pozitivně podpořit etické klima v celé organizaci.

## 2.3 Etika Immanuela Kanta

V období osvícenství se věnoval etické filozofii jeden z nejvýznamnějších filozofů této doby Immanuel Kant (18. - 19. st.). Zabýval se otázkami etiky a dodnes má jeho učení vliv na současná paradigmatata etické filozofie. Kant za základ morálky považuje jim uvedený kategorický imperativ, jehož základní myšlenkou je nařízení: *„Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání z tvé vůle měla stát obecným zákonem. Tj. jednej tak, aby maxima tvé vůle kdykoli zároveň mohla platit za princip všeobecného zákonodárství. Tzn., že se jako rozumná a svobodná bytost ptám: mohu chtít, aby všichni jednali jako já teď? Druhá*



*formulace kategorického imperativu = praktický imperativ: Jednej tak, abys používal lidství ve své osobě, tak i v osobě druhého vždy zároveň jako účel, a nikdy pouze jako prostředek. Absolutní účel vztažený na morální princip - je člověk.*“ (Volf, 2019, s. 143)

Zjednodušeně můžeme kategorický imperativ Immanuela Kanta vysvětlit tak, že člověk má jednat takovým způsobem, aby jeho jednání bylo tak dobré, aby se mohlo stát obecným zákonem. Neboli, člověk má jednat takovým způsobem, který by bylo možno vyžadovat i v jednání u všech ostatních lidí. V kategorickém imperativu je znatelný soulad s takzvaným zlatým pravidlem: „Nečiň druhým to, co nechceš, aby druhí činili tobě“. Tato pravidla jsou jednoduchým návodem, jak se chovat tak, aby člověk svým jednáním druhým neškodil a neubližoval. Proto kategorický imperativ a zlaté pravidlo mohou být základem eticky správného chování každého jedince nebo i člena naší společnosti. Pokud by se lidé chovali skutečně podle kategorického imperativu, je zde zřejmý potenciál na snížení eticky závadného chování.

Seknička uvádí, že u Immanuela Kanta *„je základním pojmem svoboda, která je zároveň předpokladem veškeré etiky. V tom také tkví Kantova zásluha, že rozpoznal ve svobodě předpoklad nutný k tomu, abychom o morální filozofii mohli vůbec hovořit.“* (Seknička, 2016, s. 60) Z toho vyplývá nutná přítomnost svobody při rozhodování osob, která je hlavním předpokladem požadavků kladených na jejich etické chování. Jinak nelze požadovat ani soudit jednání druhých z etického hlediska.

Kategorický imperativ Immanuela Kanta v etickém vedení lidí poskytuje poměrně jasný a jednoduchý návod k eticky správnému jednání. Prikazuje lidem, aby „jednali podle zásady, od které by mohli chtít, aby se stala obecným zákonem“. Je to jednoduché pravidlo, které nařizuje lidem, aby ve svém životě zvažovali své jednání tak, zda by mohli požadovat, aby se i ostatní lidé v podobné situaci zachovali stejně.

## **2.4 Filozofie hodnot**

V 19. století Rudolf Herman Lotze založil další směr etiky, takzvanou filozofii hodnot. Vznik tohoto etického směru Seknička popisuje takto: *„Původně se pojem hodnota objevil v matematice a politické ekonomii. Na přelomu 18. a 19. století se přenesl z*

*ekonomického myšlení do morální filozofie a etiky, kde nahradil původní termín ctnost. "...“ „Moderní etika však hodnotu velmi záhy definovala jako něco významného a důležitého pro jednání či rozhodování.“ (Seknička, 2016, s. 43)*

Nahrazením termínu ctnost termínem hodnota vznikla v etice možnost hodnocení různých situací, rozhodnutí nebo lidského jednání nejenom podle ctností nebo neřestí (dobré - špatné), ale hlavně vznikla možnost hodnotit dané problémy od eticky nejhorších po eticky nejlepší. Tak se přestává uvažovat o etických aspektech různých problémů pouze bipolárně, ale hodnotová etika umožňuje stupňovat hodnocenou záležitost. To umožňuje při jakémkoli rozhodování zvažovat, případně řadit různé varianty řešení problému podle jejich etického hodnocení a při výběru brát ohled na etickou hodnotu dané varianty.

U hodnocení osob je možné jejich ctnosti a charakterové vlastnosti považovat za určité etické hodnoty. Z tohoto pohledu jsou pro člověka eticky důležité *„ty hodnoty, které tvoří a rozvíjejí morální charakter osobnosti; tyto hodnoty většinou označujeme jako osobnostní a cílové. Vycházejí se a je jich dosahováno postupně a programově (cíleně), např. výchovou a vzděláváním, důležité je i působení zpětných vazeb vztahujících se k činům aktéra.“* (Seknička, 2016, s. 43)

Etická hodnotová filozofie je důležitým prvkem v různých lidských činnostech, obzvláště při rozhodování. U těchto činností je důležité zabývat se jejich etickými aspekty a dopady, které mají na ostatní lidi a okolí. V etickém vedení lidí tato teorie rozšířila možnost hodnotit a srovnávat různé činy, lidi a jejich jednání z etického pohledu. Všeobecně je v managementu nutné posuzovat různé činy, jednání, ale i rozhodnutí z etického hlediska a klást tak důraz na ty varianty rozhodování, které jsou z etického hlediska nejlepší nebo nejhodnotnější. Výběrem těch eticky lepších variant lze mimo jiné podpořit pozitivní etické klima v organizaci.

## **2.5 Deontologická etika (etika povinností)**

Deontologie je etickým směrem, který založil Sir William Ross ve 20. století. Pojem deontologie pochází z řeckého výrazu „to deon“, který má stejný význam jako český pojem „povinnost“, proto je deontologie pokládána za takzvanou etickou teorii povinností. Hlavní

myšlenkou této teorie je dle Volfa: „*Lidské jednání je posuzováno podle povinnosti jednat. Nezáleží na důsledcích jednání, ale na podřízení se morálnímu principu.*“ (Volf, 2019, str. 143) Přičemž povinností je míněno „*vše, co je mravně vyžadováno, co se má dělat.*“ „*Povinné je to: co se má (co má být); co se musí.*“ (Volf, 2019, s. 142) Povinnost jednat podle základních morálních principů úzce souvisí s lidskou morálkou, hlavně jako s volným úsilím jednat podle morálních zásad a etických principů.

Deontologie navazuje a rozvádí jiné etické principy, obzvláště pak filozofii Immanuela Kanta a jeho kategorický imperativ, který zavedl povinnost jednat tak, abychom neubližovali jiným, a naopak činili dobro. Ross rozvinul tyto myšlenky na konkrétní dílčí body neboli apely, kterými jsou lidé ve svém jednání povinni se řídit. Rossovy hlavní povinnostmi je dodržování příkazů:

- „*dodržuj své sliby a závazky, dohody a smlouvy*“
- „*nikdy nejednej se zlou vůlí a zlobou v srdci*“
- „*bud' vždy vstřícný vzájemné pomoci a spolupráci*“
- „*povinnost dobročinnosti*“
- „*respektuj hmotné a duševní vlastnictví každého, měj smysl pro spravedlnost a vzájemnou reciprocitu*“
- „*měli bychom usilovat o zlepšování svého zdraví a životní pohody*“
- „*napravovat chyby způsobené jinými*“ (Garrelt in Horváthová, 2016, s. 93)

Protože u všech těchto morálních nařízení je možno uvažovat tak, že jejich dodržování lze požadovat u všech lidí a že by mohly být všeobecným zákonem, jsou v souladu s myšlenkou kategorického imperativu Immanuela Kanta a je zde zřetelná návaznost Rossovy teorie na Kantovu teorii. Deontologické principy v tomto duchu mají značný vliv v různých současných odvětvích moderní etiky.

V etickém vedení lidí je hlavní deontologickou myšlenkou povinnost dodržovat etické normy a principy v organizaci. Všeobecným deontologickým imperativem je například dodržování slibů. Mezi deontologické příkázání lze zařadit již výše uvedený Kantův kategorický imperativ. K vytváření silného etického klimatu v organizaci je nutné klást managementem důraz na povinnost dodržovat morální a etické normy, které jsou součástí organizační kultury nebo které chce management zaimplementovat do organizace. Pokud

management nebude vyžadovat povinnost dodržování těchto norem, může etické klima v organizaci slábnout, a naopak se může stávat běžným neetické chování, které bude v kolektivu tolerováno.

## 2.6 Teorie spravedlnosti

Mezi moderní etické teorie ovlivňující etiku v managementu patří teorie spravedlnosti, kterou prosazoval John Rawls (během 20. století). John Rawls *„navrhl pojetí spravedlnosti jako poctivosti. Rawls předpokládá, že přirozené úkoly a povinnosti vznikají pouze na základě etických principů.“* „Podle Rawlse by pravidla sociálních vztahů měla vycházet ze souhlasu všech členů společnosti.“ (Horváthová, 2016, s. 95)

Dle Armstronga lze spravedlnost dělit na 4 základní formy. Na spravedlnost procedurální, u které se předpokládá poctivé, zásadové a jasné zacházení s lidmi, s ohledem na jejich názory a potřeby. Dalším typem je spravedlnost distributivní. Ta se soustředí na poctivé a spravedlivé odměňování zaměstnanců ve vztahu k jejich odvedené práci a k ostatním kolegům. Navazuje spravedlnost sociální, která se zaměřuje na dodržování lidských práv a svobod. Posledním typem je spravedlnost přirozená. Podle této teorie musí lidé seznámeni s nařízeními, která mají plnit. (srovnej s Armstrong, 2015, s. 142 - 143)

Teorie spravedlnosti je jeden z hlavních směrů ovlivňujících etiku v managementu. Lze uvažovat tak, že bez zaimplementování teorie spravedlnosti do organizace nelze dlouhodobě budovat a posilovat etické klima v organizaci. To z důvodu, že tato teorie klade důraz na dodržování spravedlivého přístupu k zaměstnancům, a i k ostatním participujícím skupinám.

Jelikož lidé jsou často citliví na projevy spravedlivého přístupu managementu k nim, jsou tyto aspekty etiky v managementu velmi silné. Případný nespravedlivý přístup managementu k zaměstnancům se může projevit jejich nespokojeností a snížením jejich loajality a angažovanosti, to se může negativně projevit na jejich pracovním výkonu.

Souhrnně lze konstatovat, že nedodržování principů spravedlnosti managementem může vést ke zhoršení etického klimatu v organizaci, a pokud zcela nezabrání, pak sníží

ochotu zaměstnanců přijímat zaváděná etická pravidla. Proto se management musí obzvláště soustředit na spravedlivý přístup k lidem v oblastech, jako je spravedlivé odměňování a hodnocení pracovních výkonů. Neméně je nutný důraz na dodržování práv ve vztahu k zaměstnancům, ale i platnost norem pro všechny v organizaci stejně, ovšem za podmínky obeznámení všech zaměstnanců s těmito předpisy.

## 2.7 Teorie odpovědnosti

Moderní etické teorii odpovědnosti se věnoval ve 20. století Hans Jonas. „*Povinnost člověka je podle H. Jonase zachování přírody pro následující generace. Základní hodnotou se pro něho stává dobro o sobě, značný důraz klade i na odpovědnost a svobodu. Odpovědnost vztahuje jak k přírodě coby k dobru o sobě (ontologický aspekt), tak k lidství (etický aspekt).*“ „...„*Odpovědnost za lidstvo i přírodu je chápána především jako vztah „povinnosti k budoucnosti“.* Důležitá je konkrétní odpovědnost vztahovaná ke každému jednotlivci, kterou si musíme uvědomovat individuálně (odpovědnost za vlastní budoucnost) v rámci svobodného chování.“ (Seknička, 2016, s. 79 - 80)

V současnosti je stále více apelováno na odpovědnost lidské společnosti za její působení na životní prostředí a zachování ekosystému pro budoucí generace. Výsledkem může být snižování dopadů na životní prostředí, například ve formě separace odpadů, šetrné nakládání s energetickými zdroji, omezování emisí a podobně. To je ovšem pouze jedna část, do které se promítá teorie odpovědnosti. Ta má také silný sociální akcent, který zdůrazňuje odpovědnost člověka za dopady vlastního jednání na druhé lidi ve společnosti.

Teorie odpovědnosti je neopomenutelnou součástí etiky v managementu, která má čím dál větší vliv na organizace a jejich managementy. Tato teorie je stále častěji implementována do organizací prostřednictvím různých systémů, nejčastěji prostřednictvím „Corporate Social Responsibility“ neboli společenské odpovědnosti podniků, zahrnující různé oblasti včetně oblasti sociální, etické, ekologické odpovědnosti organizací. Takzvaná CSR klade důraz na odpovědnost za dodržování různých norem a práv participujících subjektů a lidí v organizaci. Jednou z dalších součástí CSR je důraz na

trvale udržitelný rozvoj organizací, který je zaměřen na snížení negativních dopadů činností podniků na životní prostředí.

## 2.8 Etika diskurzu

Dalším etickým směrem, který má význam v etickém managementu je etika diskurzu. Touto teorií se zabývali ve 20. století Jürgen Habermas a Carl Otto Appel. Jedná se o etická pravidla uplatňovaná v lidské komunikaci při řešení problému tak, aby ideálně bylo dosaženo konsenzu zainteresovaných stran. *„Diskurz znamená řešení problému, kterého se zúčastňují všichni zainteresovaní. Rozhovor o řešení problému probíhá podle stanovených logických pravidel. Každý účastník diskurzu má garantovanou svobodu projevu. Nikdo ze zúčastněných nesmí být psychicky nebo fyzicky sankcionovaný za názory, které vyslovil po čas diskurzu. Základním smyslem diskurzu je dospět ke konsenzu, tj. k takovému řešení problému, který je v zájmu každé zúčastněné strany a zároveň není realizovaný na úkor některé ze zúčastněných stran.“* (Horváthová, 2016, s. 97)

Pro vyspělou společnost by mělo být samozřejmostí řídit se principy diskurzivní etiky při diskutování různých problémů, tomu tak často není ani u osob ve vysokých funkcích. Diskurzivní etika vnáší do lidské komunikace záruku slušného a uctivého jednání všem zúčastněným stranám a přináší možnost svobodného vyjádření názoru bez postihu všem zainteresovaným stranám. Je potřeba ovšem zdůraznit, že takové vyjádření musí být opět v souladu s etickými pravidly diskurzu. To znamená zachování slušné úrovně komunikace se zaručením respektu a slušného vystupování všem zúčastněným. Cílem diskurzu je nalezení nejlepšího možného řešení problému, které bude přijatelné pro všechny zainteresované.

Etika diskurzu má značný vliv na etiku v managementu, protože stanovuje důležitá pravidla při komunikaci v organizaci. Aspekty etiky diskurzu jsou součástí silné podnikové kultury. Při řešení různých problémů je velmi důležité vytvářet ze strany managementu takovou atmosféru, aby mohlo docházet k diskurzu a nalezení takového řešení problému, se kterým budou ztotožněny všechny zúčastněné strany nebo bude pro ně alespoň přijatelný.

Pro správnou funkci etiky diskurzu je důležité při hledání konsenzu zachovávat pravidla otevřené komunikace bez sankcí a postihů za vyjádřené názory a se zachováním vzájemného respektu. Je nutné dbát na zachování určité verbální úrovně komunikace bez zastrašování, urážení a dehonestace jednotlivých účastníků diskurzu. Pouze taková komunikace v organizaci podporuje budování a posilování silného etického klimatu a podnikové kultury v organizaci. Podle Sekničky „*musí být etický diskurz v souladu s několika kritérii, patří k nim: srozumitelnost, pravdivost, správnost norem, hodnověrnost a upřímnost.*“ (Seknička, 2016, s. 78 - 79)

## 2.9 Shrnutí vlivu vybraných etických teorií na etiku v managementu

Etiku v managementu ovlivňuje široké spektrum různých etických teorií a principů. V předchozích kapitolách byly popsány některé ze základních a nejvíce rozšířených etických teorií. Principy těchto teorií je možné použít hlavně při rozhodování v organizacích tak, aby došlo z etického pohledu k výběru vhodné varianty.

V následující tabulce jsou uvedeny některé etické teorie a principy s popisem etických principů, které lze použít při rozhodování v organizaci.

<b>Příklady etických přístupů, které ovlivňují etiku v managementu organizací</b>	
<b>Název etického principu</b>	<b>Popis principu</b>
<b>Teorie ctností</b>	Při výběru pracovníků, zvažujte i jejich ctnosti a neřesti tak, aby došlo k posílení etického klimatu v organizaci.
<b>Utilitarismus</b>	Přijímejte takové rozhodnutí, které přináší co největší prospěch co největšímu počtu lidí v organizaci.
<b>Kategorický imperativ</b>	Přijímejte jen taková rozhodnutí, od kterých lze požadovat, aby se i ostatní lidé v podobné situaci rozhodli stejně.
<b>Zlaté pravidlo</b>	Nečiňte jiným to, co nechcete, aby činili oni vám. Chovejte se k ostatním tak, jak si přejete, aby se oni chovali k vám.
<b>Filozofie hodnot</b>	Při rozhodování zhodnoťte etické dopady a následky všech možných variant rozhodnutí a vybírejte tu eticky nejvhodnější variantu.

<b>Deontologie</b>	Při rozhodování máte povinnost dodržovat etické normy a principy tak, aby nebylo ublíženo jiným.
<b>Teorie spravedlnosti</b>	Pokud možno, dbejte na přijetí pouze spravedlivých rozhodnutí ve vztahu k ostatním lidem.
<b>Etika odpovědnosti</b>	Při rozhodování zvažujte důsledky rozhodnutí a jednání a převezměte za ně odpovědnost.
<b>Etika diskurzu</b>	Při hledání společného řešení problému dodržujte pravidla slušného chování a dbejte na dosažení konsenzu.
<b>Profesní etika</b>	Měl byste dělat jen to, co můžete obhájit před skupinou složenou z vašich profesních partnerů.

Obrázek č. 1. Příklady použití principů různých etických teorií při rozhodování.  
(Horváthová, 2016, s. 84, upraveno a doplněno)



### 3 ETIKA V MANAGEMENTU A ETICKÉ KLIMA ORGANIZACE

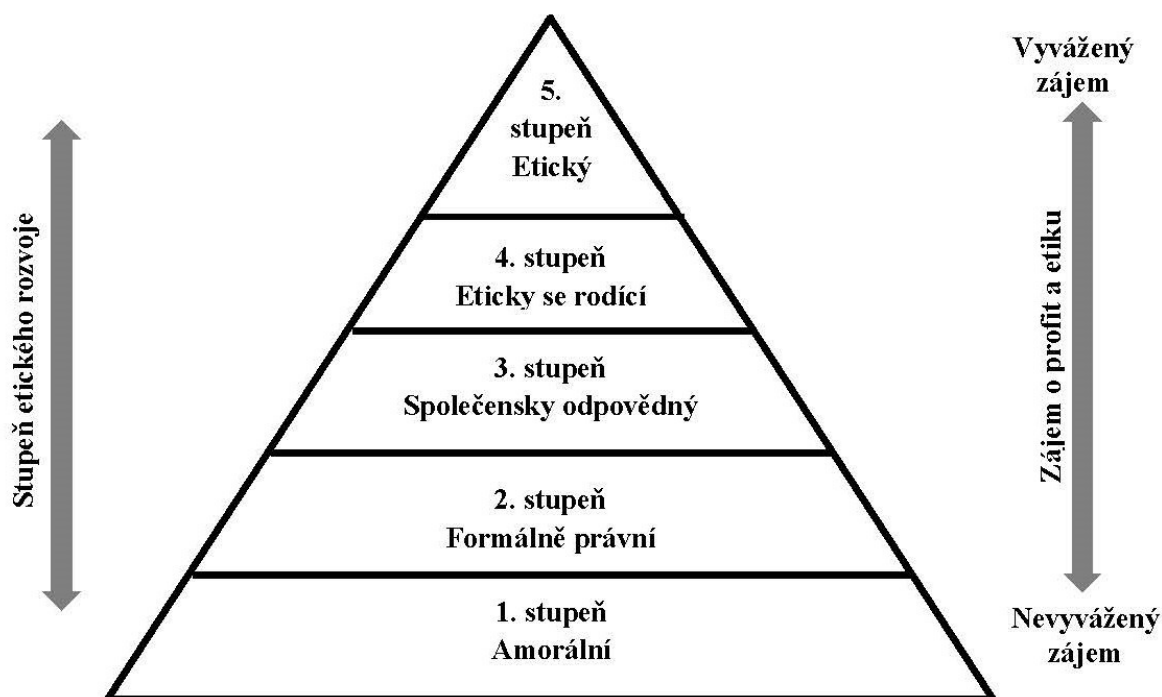
Etika v managementu patří mezi aplikované formy etiky. Klade důraz na dodržování a implementaci morálních norem v organizaci a v jednání jejich zaměstnanců s tím, aby bylo dosaženo rozvoje morálních aspektů organizace.

Při etickém řízení dochází za pomoci vhodně zvolených nástrojů k cílenému rozvoji eticky hodnotného chování a zároveň k potlačování neetického chování v organizaci. Tím je upevňována pozitivní organizační kultura a hodnoty. Mezi nástroje etického řízení patří dle Kapteina etický kodex, whistleblowing, pobídky k etickému chování, sankce za neetické chování, ale také jsou dle Menzela velmi důležité vzdělávací programy na téma etiky. (Horváthová, 2016, s. 76; Ireni-Saban, 2017; Kaptein, 2011 in Bachmann 2016, s. 51 - 52; Menzel, 2016, s. 252)

*„Etika v managementu tedy zahrnuje společné hodnoty, přesvědčení a očekávání členů organizace o tom, jak je organizace povzbuzuje k etickému chování a brání jim v neetickém chování.“ „..., Etické řízení je často definováno jako proces uplatňování etiky na organizační kontexty zaměřené na podporu etického chování a zabránění neetického chování. Oblast etického řízení se zabývá systematickým a soudržným rozvojem činností a přijímáním opatření za účelem realizace základních oprávněných očekávání zúčastněných stran a přiměřeného vyvažování protichůdných očekávání zúčastněných stran. (Ireni-Saban, 2016, s.1, vlastní překlad)*

Protože pro organizace a pro podniky jsou zaměstnanci jedním z nejdůležitějších prostředků k dosažení jejich cílů, je nutné klást velký důraz na etické aspekty managementu, které ovlivňují to, jak lidé vnímají jejich zaměstnání a práci, ale i organizaci samotnou. Jeden z hlavních faktorů tohoto vnímání je stav etického rozvoje organizace a rozvoje jejího etického klimatu.

Na následujícím obrázku jsou znázorněny možné úrovně etického rozvoje organizace ve vztahu k vyváženosti zájmů organizace o etiku a profit.



Obrázek č. 2. Reichenbachův a Robinův model etického rozvoje organizace. (Čaník in Kunz, 2012, s. 50, upraveno)

Kunz popsal jednotlivé stupně etického rozvoje organizace takto:

- 1. stupeň: amorální organizace - „*charakteristické, že organizace zcela preferují maximalizaci zisku před etickým chováním v duchu získat maximum a utéct.*“ ...
- 2. stupeň: formálně právní organizace - „*management se soustředí na to, aby činnost podniku byla po formální i právní stránce v pořádku a ctí princip, co není výslovně zakázáno, je dovoleno.*“ ...
- 3. Stupeň: společensky odpovědná organizace - „*pragmatický zájem o podnikatelskou etiku ve snaze získání lepší pozice na trhu.*“ ...
- 4. stupeň: eticky se rodící organizace - „*etické hodnoty se stávají součástí firemní kultury.*“ ...

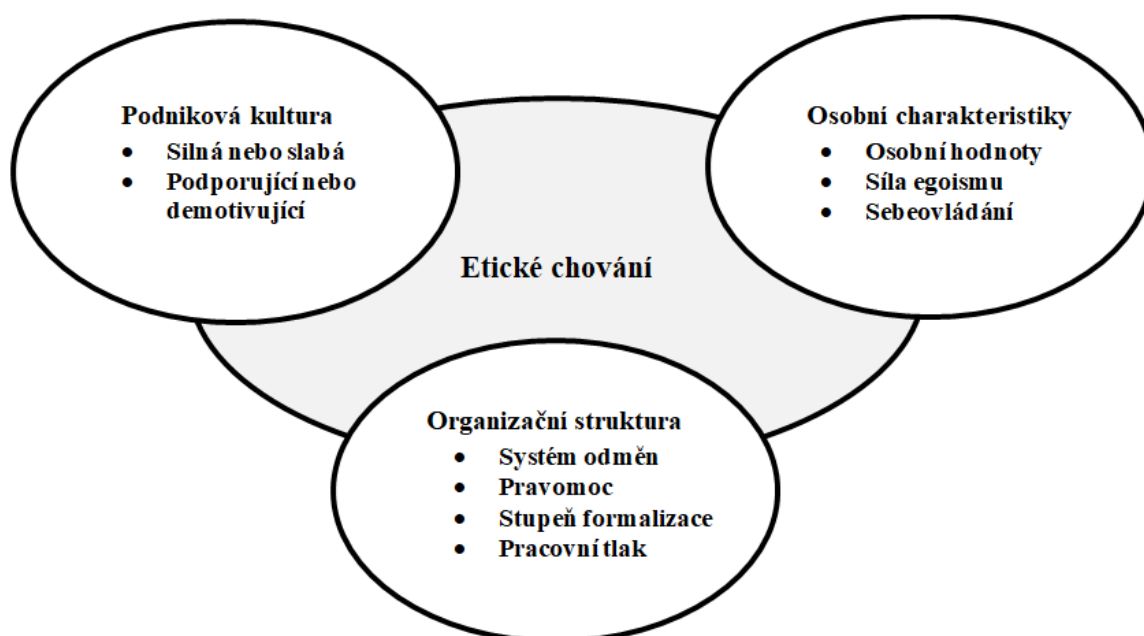
- 5. stupeň: etická organizace - „se vyznačuje vyváženým zájmem organizace o etické chování, které je nedílnou součástí organizační kultury.“ (Kunz, 2012, s. 50)

Hlavní vliv na etický rozvoj organizace a na její úroveň etiky má chování jejích členů. Chování členů uvnitř organizace je ovlivněno různými faktory, které lze rozdělit do tří skupin:

- Vnější prostředí organizace - politika, zákony, konkurence, ekonomické podmínky.
- Vnitřní podmínky organizace - podniková kultura, zvyky uvnitř organizace, zavedený etický program organizace nebo zavedené nástroje etického řízení, styly vedení.
- Individuální vlastnosti členů organizace - charakterové vlastnosti, vychování, osobní hodnoty, morální postoje.

(srovnej s Kunz, 2012, s. 51 a Seknička, 2016, s. 134 )

V následujícím obrázku jsou znázorněny faktory, které ovlivňují etické chování vedení organizace. Jsou zde vymezeny tři základní okruhy, mezi které patří podniková kultura, osobní charakteristiky a organizační struktura.



Obrázek č. 3. „Faktory ovlivňující etické chování vedení organizace“ (Mallya in Seknička, 2016, s. 134, upraveno)

Téměř všechny faktory ovlivňující etické chování vedoucích pracovníků v organizacích, viz obrázek 3, mají vliv i na chování ostatních zaměstnanců. Je nutné uvést, že management nemůže ovlivnit „*osobní charakteristiky*“ lidí v organizaci. Ale může do jisté míry ovlivnit „*podnikovou kulturu*“ a „*organizační strukturu*“, čímž lze docílit změny v chování uvnitř organizace. Organizační strukturou je v tomto případě myšlen „*systém odměn*“, „*pravomoci*“, „*stupeň formalizace*“ a „*pracovní tlak*“ na zaměstnance. Všechny tyto parametry může management přizpůsobit tak, aby maximálně přispěly k etickému chování členů organizace.

Podnikovou kulturou jsou myšleny specifické hodnoty organizace, které jsou sdíleny jejími členy. Chování zaměstnanců značně ovlivňuje eticko-sociální kulturní hodnoty, jak uvádí Horváthová, „*vyjadřují očekávané chování lidí v práci a jejich způsob jednání se stakeholdery. Příklady hodnot mohou být: spravedlnost, identifikace s organizací, úcta, odpovědnost, důvěra, transparentnost, poctivost, dodržování dohod, spolupráce, sponzoring, korektní jednání, etické jednání, stabilita, vstřícnost, spolehlivost, integrita, uznání, vstřícnost k zákazníkům, zaměstnancům.*“ (Horváthová, 2016, s. 110)

Seknička uvádí, že jádrem kultury a etiky podniku je etické chování členů organizace. Proto je cílem etiky v managementu vytvářet správné etické klima. V tomto ohledu má velký význam vedení organizace, „*kteřé stanovuje základní cíle strategického řízení, a to včetně cílů pro etické řízení. Etické či morální klima ve firmě vzniká na základě aktivního zavádění, dodržování a realizace tradičních i moderních nástrojů řízení.*“ (Seknička, 2016, s. 134 - 135)

### 3.1 Etické klima organizace a jeho druhy

Úroveň etického rozvoje organizace je znatelná v jejím etickém klimatu, ale také v její celkové kultuře. Etické klima je součástí celkového klimatu v podniku, odráží etické a morální normy uznávané a platné v dané organizaci, které jsou sdíleně vnímány jejími členy. Projevuje se například zvýšenou solidaritou a respektováním práv ostatních lidí v organizaci. Pozitivní etické klima může vytvářet atmosféru empatie, při které si lidé uvědomují potřeby ostatních. Etické klima ovlivňují různé faktory, jako jsou: zájmy

organizace, individuální zájmy jejích členů, morální úroveň těchto osob, zvyklosti a neformální normy, dále také etické kontexty v managementu organizace, například forma vedení lidí, cíle organizace, organizační struktura a další. Etické klima se projevuje v rozhodování na všech úrovních organizace. (Brown, 2006, in Bachmann 2016, s. 56 - 57; Huber, 2018, s. 22; 2015, s. 143- 144; Ferrel, 2000, in Anyansi, 2015, s. 143- 144; Lawton, 2013, s. 76.-77.)

Nejčastěji používanou definicí etického klimatu je definice Victora a Cullense, kteří „Definovali etické klima jako sdílené vnímání toho, co je správné chování a jak by se s etickými situacemi mělo v organizaci zacházet.“ (Victor & Cullen in Newman, 2017, s. 477, vlastní překlad)

Victor a Cullen rozlišili etická klimata na devět typů, které se dělí dle tří základních konstruktů etického klimatu: egoismu, benevolence, principiálnosti a zároveň se druhy etického klimatu dělí dle tří různých zaměření analýzy: individuální, lokální, kosmopolitní.

Všech devět typů je znázorněno v následující tabulce.

		Zaměření analýzy		
		Individuální	Lokální	Kosmopolitní
Konstrukt etického klimatu	<b>Egoismus (sobectví)</b>	Vlastní zájem	Profit organizace	Efektivnost
	<b>Benevolence (shovívavost)</b>	Přátelství	Zájem týmu	Sociální odpovědnost
	<b>Principiálnost (zásadovost)</b>	Osobní morálka	Pravidla a postupy organizace	Zákonnost, profesní kodexy

Obrázek č. 4. Devět typů etických klimat dle Cullense. (Victor a Cullen in Newman, 2017, s. 479, vlastní překlad, upraveno)

Základní dělení druhů etických klimat podle konstruktů a analytických zaměření.:

Konstrukty etického klimatu:

- egoismus - základem je prosazování vlastních zájmů
- benevolence - základem je péče o druhé s dobrou vůlí a s ohledem na princip utilitarismu (maximalizace společného užitku)
- principiálnost (zásadovost) - základem je dodržování zásad a principů bez ohledu na důsledek. Odráží deontologický přístup k morálnímu uvažování.

Analytické zaměření etického klimatu odráží tři různé zdroje morálního vlivu.

- individuální hodnoty - víra jednotlivce
- lokální hodnoty - standardy a politiky organizace
- kosmopolitní hodnoty - subjekty mimo organizaci (například profesní hodnoty)

(srovnej s Lawton, 2013, s. 79.)

Z obrázku číslo 4 je možné určit devět teoretických typů etických klimat, které jsou zaměřeny na:

- vlastní zájem (egoismus - individuální),
- profit organizace (egoismus - lokální),
- efektivnost (egoismus - kosmopolitní),
- přátelství (benevolence - individuální),
- zájem týmu (benevolence - lokální),
- sociální odpovědnost (benevolence - kosmopolitní),
- osobní morálka (principiální - individuální),
- pravidla a postupy organizace (principiální - lokální)
- zákonnost a profesní kodexy (principiální - kosmopolitní).

K identifikaci typu etického klimatu je v různých modifikacích často používán „dotazník ECQ, na základě kterého se zjišťuje typ etického klimatu v organizaci. Dotazník ECQ byl vyvinut Victorem a Cullenem a byl napsán tak, aby zachytil devět etických klimatických typů určených teorií.“ (Newman, 2017, s. 481, vlastní překlad)

Na základě empirických poznatků Cullen zjistil, že v organizacích se vyskytuje pouze 5 typů etických klimat, které následně nazval:

- instrumentální klima - zaměření na maximalizaci vlastního zájmu. (egoismus - individuální a lokální)
  - pečující klima - upřímný zájem o blaho druhých. (benevolence - individuální a lokální)
  - nezávislé klima - dodržování osobních etických přesvědčení. (principiální - individuální)
  - normativní klima - dodržování norem, pravidel, postupů a kodexů společnosti. (principiální - lokální)
  - zákonné klima - dodržování zákonů, profesních řádů. (principiální - kosmopolitní)
- (srovnej s Wang, 2012, s.536 - 537)

Ačkoli byla vědecky prokázána existence pouze 5 etických klimat, různé stávající výzkumy používají oba Cullenovy systémy, a to jak systém 9, tak i systém 5 etických klimat. Proto je zde uvedena tabulka znázorňující 5 základních typů etického klimatu, které byly empiricky ověřeny. Je zde zachováno původní dělení dle jejich základních konstruktů a zaměření analýzy, z čehož lze přiřadit původně stanovená klimata k novým klimatům.

		Zaměření analýzy		
		Individuální	Lokální	Kosmopolitní
Konstrukty etického klimatu	Egoismus (sobectví)	Instrumentální klima		
	Benevolence (shovívavost)	Pečující klima		
	Principiálnost (zásadovost)	Nezávislé klima	Zákonné klima	Normativní klima

Obrázek č. 5. „Typologie etických klimat“ (Cullen in Golembiewski, 2018, s. 169, vlastní překlad, upraveno)

Různost etických klimat v organizacích se projevuje tak, že některá podporují upřednostňování vlastních zájmů a zájmů organizace, případně efektivity organizace, to jsou etická klimata, která jsou založena na konstruktu egoismu. Jiné typy etických klimat podporují přátelství v organizaci, týmovou zainteresovanost a sociální odpovědnost, tato klimata jsou založena na konstruktu benevolence. Další etická klimata podporují osobní morálku, pravidla i normy organizace a dodržování zákonů. Základním konstruktem těchto klimat je principiálnost neboli dodržování zásad.

Etická klimata se mohou vyznačovat určitými aspekty v organizacích, jako například:

- „*Chováním lídrů: „čestností v jednání, činění toho, co kážou, podporování nových nápadů, spravedlivé chování k lidem, umožnění zaměstnancům rozhodovat.*
- *Trestáním nepravostí, přijímáním vhodných opatření.*
- *Existencí organizačních hodnot, pravidel a odměn; podporou rozvoje zaměstnanců, vedoucí k jejich větší spokojenosti s prací; větší ochotou lidí zůstat v práci; pocitem bezpečí zaměstnanců s ochotou vyjadřovat své názory; nepřítomností obav nahlásit protiprávní jednání; lepšími vztahy s nadřízenými a s kolegy.*“ (Lawton, 2013, s. 79, vlastní překlad)

Proti tomu neetická klimata mohou vykazovat různé rysy, jako jsou například:

- *“Demoralizovaný personál; nedostatek zájmu a podpory pro kolegy; klientelismus; upřednostňování vlastních zájmů jednotlivců nebo skupin; žádný pozitivní příklad lídrů; pokřivený systém odměn.* (Lawton, 2013, s. 77. vlastní překlad)

Je nutné zdůraznit, že žádné etické klima není konstantní a může se různě měnit v závislosti na různých faktorech, jak vnějších, tak i vnitřních, které ovlivňují organizaci. Těmito faktory mohou být různé organizační a sociální změny v organizaci, například personální změny, restrukturalizace, propouštění zaměstnanců, přijetí nových lidí, změna ve vedení nebo změna v životní situaci členů organizace, ale také různé krize a další. Tyto faktory mohou mít velmi dynamický průběh v závislosti na dané situaci. Proto je důležité, aby si management neustále všímal stavu etického klimatu.

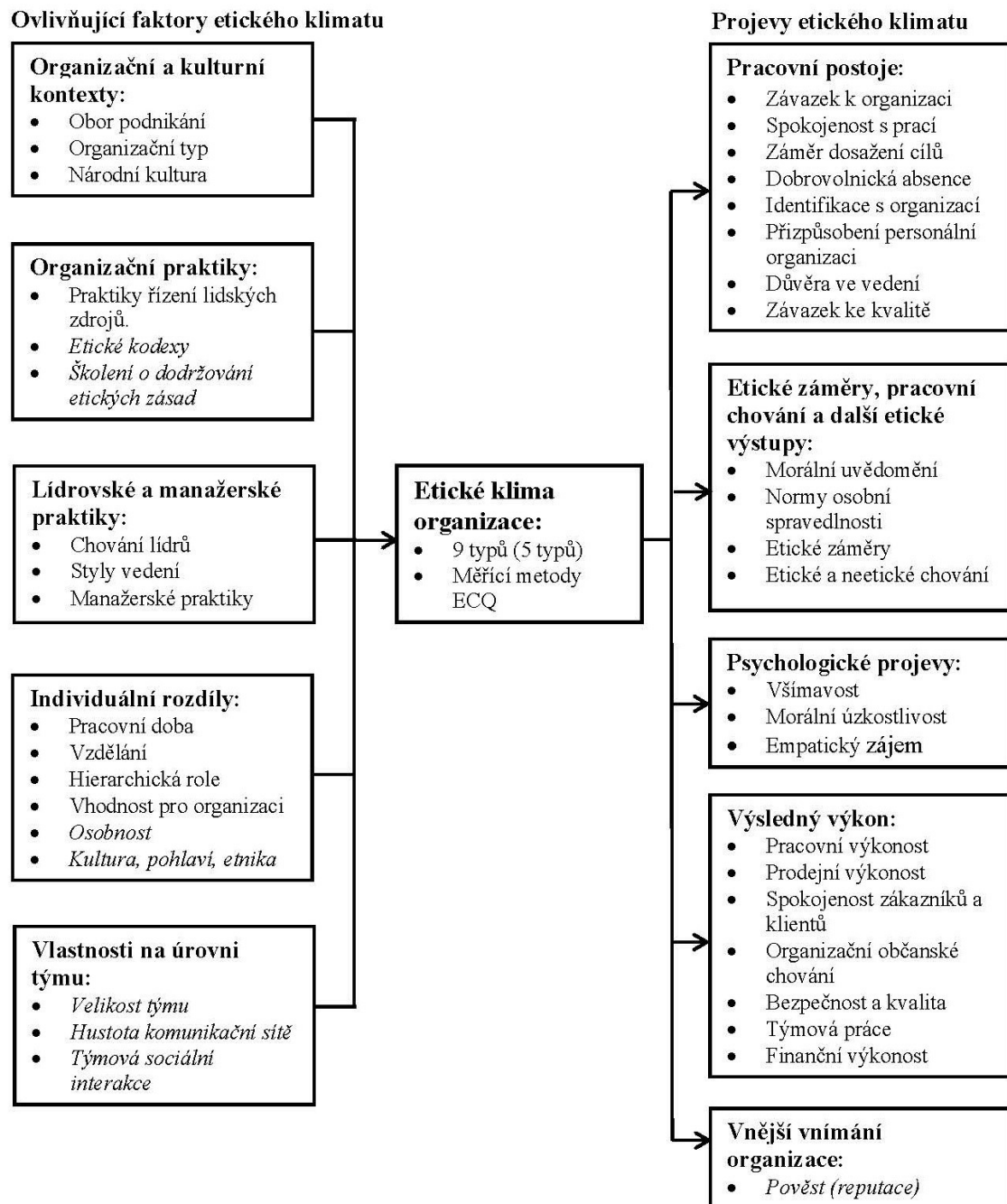


Také je nezbytné si uvědomit, že lidé v jedné organizaci rozdílně, v podstatě subjektivně, vnímají typ a úroveň etického klimatu. Wang uvádí, že „*v rámci organizace mohou mít zaměstnanci odlišné vnímání etického klimatu. Ti, kteří zažívají vyšší úroveň etického klimatu, budou s větší pravděpodobností opětovně preferovat zaměstnání v organizaci s pozitivním etickým klimatem než ti, kteří vnímají nižší úroveň etického klimatu.*“ (Wang, 2012, s. 538. vlastní překlad)

### 3.2 Vliv etického klimatu na zaměstnance

Etické klima organizace do jisté míry ovlivňuje postoje zaměstnanců, ale také jejich pracovní výkon a jejich psychický stav. Jak uvádí Lawton „*Výsledné etické klima má vliv na spokojenost zaměstnanců s prací, na jejich stres a psychickou pohodu, na fluktuaci, na pracovní výkonnost a efektivitu pracovníků.*“ (Lawton, 2013, s. 78., vlastní překlad) Je vhodné zmínit, že zaměstnanci pod vlivem etického klimatu organizace přizpůsobují své chování jeho typu a úrovni. Z tohoto důvodu je potřebné, aby management podporoval správné etické chování v organizaci k udržení a rozvoji pozitivního etického klimatu.

V následujícím diagramu jsou uvedeny faktory, které působí na etické klima v organizaci a zároveň jsou zde uvedeny projevy vlivu etického klimatu na chování a postoje zaměstnanců.



Obrázek č. 6. Průřezová kategorizace existujících výzkumů zabývajících se vlivem managementu a organizačních faktorů na etická klimata. S uvedením účinků etického klimatu na zaměstnance organizací, vlivu na jejich pracovní postoje a výkon. Kurzívou jsou uvedena doporučená zaměření budoucích výzkumů. (Newman, 2017, s. 478, 495, vlastní překlad, upraveno)

Z obrázku č.6 jsou zřejmé společné výsledky existujících výzkumů, které ve své práci s názvem: „*Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda*“ v roce 2017 shrnul Newman. Tyto výzkumy se zabývaly otázkami vlivu organizací na typ jejich etického klimatu a následně jeho vlivu na zaměstnance.

Mezi faktory mající vliv na typ etického klimatu patří organizační a kulturní specifika organizací, například: obor podnikání, kulturní prostředí, praktiky při řízení lidských zdrojů, praktiky etického vedení lidí. Protože do jisté míry na etické klima v organizacích má vliv chování lídrů a manažerů, jsou mezi ovlivňujícími faktory uvedeny specifika stran vedení, mezi které lze zahrnout chování lídrů a manažerů, jejich styly a praktiky ve vedení. Osobnostní specifika zaměstnanců jsou také ovlivňujícím faktorem etického klimatu, jedná se například o jejich vzdělání, osobnostní charakteristiky, pracovní pozice a další.

Newman doporučuje do dalších výzkumů zařadit další ovlivňující faktory etických klimat, jako jsou etické kodexy organizací, etická školení, ale také osobnostní, kulturní, etnické a genderové rozdíly zaměstnanců. Dále doporučuje mezi tyto faktory zahrnout skupinu specifík pracovních týmů, jako jsou: velikost, sociální interakce, hustota komunikační sítě. (srovnej s Newman, 2017, s. 496)

### **3.3 Vliv etického klimatu na pracovní postoje zaměstnanců**

Vliv etického klimatu na zaměstnance se dle Newmanova zjištění projevuje v jejich různých pracovních postojích, jako jsou: důvěra ve vedení, závazek k organizaci, identifikace s organizací, spokojenost s prací, závazek ke kvalitě a dosažení cílů. Etické klima se různě projevuje v chování lidí na pracovišti, například eticky správným chováním, morálním uvědoměním. Projevy vlivu etického klimatu lze pozorovat i v psychologických aspektech zaměstnanců, většinou se jedná o zvýšenou všímavost k ostatním, morální úzkostlivost a empatii. V neposlední řadě má etické klima vliv na různé pracovní faktory, jako jsou pracovní výkon lidí, ale i bezpečnost práce a kvalita.

## **Vliv etického klimatu na důvěru zaměstnanců v organizaci a v její vedení**

Úroveň etiky, potažmo etického klimatu v organizaci, má vliv na důvěru zaměstnanců ve vedení a v organizaci samotnou, ale má také vliv na vzájemnou důvěru lidí uvnitř organizace. Jak již bylo uvedeno, etická klimata se dělí na 3 základní skupiny rozdělené dle hlavních konstruktů: benevolentní, principiální a egoistické. Podle tohoto dělení etických klimat popsal Nedkovski jejich vliv na důvěru zaměstnanců:

Benevolentní organizační klima:

*„Benevolentní organizační etické klima může stimulovat výměny, na nichž zaměstnanci získávají pocit pohody a na oplátku mohou svému nadřízenému poskytnout důvěru. To znamená, že lidé, kteří od své organizace dostávají ekonomické a sociálně-emocionální zdroje, mají sklon reagovat tak, že vkládají svoji důvěru v organizaci.“* (Nedkovski, 2017, s. 20, vlastní překlad) Důvěru zaměstnanců v organizaci disponující benevolentním typem etického klimatu ovlivňují tyto faktory:

- Čestné chování vedoucích pracovníků a jejich podporující vedení.
- Rozhodování zaměstnanců na základě obecného zájmu všech členů organizace.
- Etický vzor ve vedení organizace poznatelný v dodržování jejích závazků a slibů.
- Sdílení etických očekávání vedením, čímž dochází k šíření společných hodnot.
- Očekávání, že přijatá péče od druhých se bude vracet.
- Stimulace vzájemné sociální výměny mezi lidmi v organizaci.

(srovnej s Nedkovski, 2017, s. 20)

Principiální organizační etické klima:

Základem principiálního etického klimatu je dodržování předepsaných etických pravidel a norem v organizaci, které často mají formu etických kodexů. Důraz na dodržování těchto pravidel všemi členy organizace může mít za následek zvýšení důvěry zaměstnanců v organizaci a také jejich pozitivní postoj ke své práci. Nedkovski uvádí, že *„principiální organizační kultura je proces rozhodování založený na pevných a ověřitelných pravidlech chování.“* (Nedkovski, 2017, s. 20., vlastní překlad) Důvěru zaměstnanců v organizacích s principiálním etickým klimatem ovlivňují zejména tyto faktory:

- Aplikovaná etická pravidla, normy a kodexy v organizaci podporující chování především s ohledem na blaho druhých.
- Povinnost dodržovat etická pravidla, normy a kodexy všemi zaměstnanci.
- Podpora šíření pozitivního etického klimatu na základě norem a kodexů.
- Striktní důraz na dodržování etických pravidel.
- Etické chování vedoucích pracovníků, kteří tak vysílají stanovená pravidla.

(srovnej s Nedkovski, 2017, s. 20 - 21)

#### Egoistické organizační etické klima

V organizacích, které mají egoistické etické klima, je velmi malý předpoklad silné důvěry zaměstnanců v organizaci a důvěry ve vedení. Jak uvádí Nedkovski „*V organizacích charakterizovaných egoistickým etickým klimatem je chování lidí řízeno vlastním zájmem. V takovém prostředí vnímají zaměstnanci organizaci jako obhájce rozhodovacího procesu, který vychází z egoistických hledisek. „...“ Egoistické etické klima je negativně spojeno s důvěrou v kolegy, důvěrou v nadřízeného a důvěrou v organizaci.*“ (Nedkovski, 2017, s. 21, vlastní překlad) Důvěru zaměstnanců v organizacích s egoistickým etickým klimatem ovlivňují zejména tyto faktory:

- Obecné mínění, že rozhodování se provádí za účelem naplnění vlastních zájmů.
- Nízká míra vzájemné důvěry mezi kolegy zabraňující stabilním vztahům.
- Prosazování vlastních zájmů osob, následně stoupá výskyt pocitu zranitelnosti.
- Vedení naplňuje hlavně vlastní zájmy a zájmy organizace bez ohledu na zájmy lidí.
- Nízký zájem vedoucích pracovníků o podřízené zaměstnance.
- Nedostatečná spolupráce mezi lidmi.
- Zaměstnanci často vnímají práci za bezvýznamnou.
- Snížená identifikace lidí s organizací a se závazkem k pracovnímu výkonu.

(srovnej s Nedkovski, 2017, s. 21)

Nedkovski ze svého zkoumání vlivu etického klimatu na důvěru zaměstnanců v organizaci a ve vedoucí pracovníky stanovil toto doporučení manažerům: „*Nejprve by se manažeři měli zaměřit na propagaci politik a postupů, které podporují rozvoj*

*benevolentních a principiálních etických klimat, které jsou pozitivně spojeny s důvěrou v organizaci. Za druhé, manažeři by se neměli soustředit na redukci egoistického etického klimatu, protože naše zjištění naznačují, že takové klima není spojeno s důvěrou v žádného organizačního referenta. "... "Naše zjištění konkrétně naznačují, že manažeři, kteří mají zájem o rozvoj důvěry zaměstnanců v organizaci a v nadřízené, musí upřednostňovat organizační postupy zaměřené na vytvoření benevolentního etického klimatu. Manažeři, kteří mají zájem o rozvoj důvěry mezi kolegy navzájem, by měli upřednostňovat organizační postupy zaměřené na vytvoření principiálního etického klimatu., (Nedkovski, 2017, s. 24, vlastní překlad)*

Důvěra zaměstnanců ve vedení organizace a v organizaci jako takovou, je jednou z důležitých komponent při vedení lidí. Zaměstnanci, kteří důvěřují svému vedení, lépe přijímají různá rozhodnutí, ale také se více identifikují s cíli organizace. Proto je potřebné stran managementu rozvíjet pozitivní etické klima, jako jsou benevolentní nebo principiální klimata. Egoistické klima má velmi negativní dopad na důvěru zaměstnanců v organizaci a ve vedení organizace, ale také snižuje nebo dokonce zamezuje důvěře zaměstnanců mezi sebou.

### **Vliv etického klimatu na závazek zaměstnanců k organizaci**

Etické klima ovlivňuje takzvaný závazek zaměstnanců vůči organizaci. Jedná se o vztah člověka k zaměstnavateli, který se projevuje v míře jeho identifikace s organizací, ve které je zaměstnán. To má za následek jeho rozhodnutí zůstat stálým členem této organizace. Dále se závazek k organizaci projevuje ve zvýšeném úsilí zaměstnanců vynaloženém k dosažení cílů organizace, ale také v přijetí hodnot organizace. Někdy je tento závazek považován za loajalitu nebo za oddanost zaměstnance vůči zaměstnavateli. „Na velmi obecné úrovni lze závazek zaměstnanců vůči organizaci považovat za rozsah, v jakém jsou lidé oddáni svým zaměstnávajícím organizacím a v jakém rozsahu jsou ochotni pro ně pracovat a pravděpodobnost, že zaměstnání neopustí.“ (Jex, 2014, s. 269, vlastní překlad)

Podle Horváthové závazek k organizaci „*Organizational Commitment*“ je oddanost vůči organizaci. „*Oddanost organizaci je koncept, který charakterizuje vztah mezi*

*pracovníkem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonnost, identifikaci (sdílení cílů) a loajalitu pracovníka ke svému zaměstnavateli. Oddanost se vyznačuje třemi charakteristikami:*

- *Silnou touhou zůstat členem své organizace.*
- *Připraveností vynaložit značně úsilí ve prospěch této organizace.*
- *Důvěrou vůči cílům a hodnotám své organizace.*“ (Cohen, 2007 in Horváthová, 2016, s. 26)

Závazek zaměstnanců k organizaci (organization commitment) nebo také oddanost je možné dělit na tři základní typy:

- *„Emocionální oddanost (Affective Commitment), která vyjadřuje, do jaké míry chce pracovník být v organizaci.“ ...*
- *„Trvající oddanost (Continuouse Commitment), která se týká potřeby práce pro organizaci; tato potřeba je dána obavou ze ztráty výhod spojené s odchodem z organizace nebo obtížemi získat zaměstnání v jiné organizaci.“ ...*
- *„Normativní oddanost (Normative Commitment), která vyjadřuje, do jaké míry pracovník cítí, že je jeho povinností zůstat v organizaci.“ (Horváthová 2016, s. 26 - 27.)*

Newman shrnul zjištění různých výzkumů etických klimat, které se zabývaly jejich vlivem na organizační závazek:

- Instrumentální etické klima (egoistický typ) má negativní vliv na etický závazek, byl zaznamenán pouze velmi malý pozitivní vliv na trvající typ závazku.
- Pečující etické klima (benevolentní typ) má pozitivní vliv na celkový organizační závazek zaměstnanců, přičemž má výrazně pozitivní vliv na emocionální a normativní typ závazku.
- Nezávislé etické klima (principiální typ) má pozitivní vliv na emocionální, trvající a normativní typ organizačního závazku.

- Normativní etické klima (principiální typ) má pozitivní vliv na emocionální a normativní organizační závazek a negativní vliv na trvalý organizační závazek.
  - Zákonné etické klima (principiální typ) má pozitivní vliv na trvalý a normativní typ organizačního závazku.
- (srovnej s Newman, 2017, s. 486-487)

Dle výzkumů, které shrnul Newman, má typ a úroveň etického klimatu v organizaci vliv na organizační závazek zaměstnanců. Posílením benevolentního nebo principiálního etického klimatu lze dosáhnout u lidí silnějšího závazku k organizaci, což může mít pozitivní vliv na jejich zvýšené pracovní úsilí, ale také na snížení fluktuace zaměstnanců.

### **Vliv etického klimatu na spokojenost zaměstnanců s prací**

Typ a úroveň etického klimatu má vliv na spokojenost lidí s jejich zaměstnáním a s jejich prací. Zkoumáním tohoto aspektu etiky v organizaci se zabýval ve své práci Wang a výsledky dřívějších výzkumů shrnul Newman, přičemž byly zjištěny různé vlivy různých typů etických klimat na spokojenost zaměstnanců:

- Instrumentální klima (egoistický typ) má pouze negativní vliv na spokojenost zaměstnanců s prací a s jejich zaměstnáním.
- Pečující klima (benevolentní typ) má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců s prací, ale má i pozitivní vliv na spokojenost s jejich odměnou.
- Nezávislé klima (principiální typ) má výrazně pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců s prací a na spokojenost zaměstnanců s dohledem vedení.
- Normativní klima (principiální typ) má pozitivní vliv na celkovou spokojenost zaměstnanců s prací, na spokojenost zaměstnanců s jejich spolupracovníky a na spokojenost s dohledem vedení.
- Zákonné klima (principiální typ) má v některých organizacích pozitivní vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a v některých nebyl zaznamenán žádný vliv. Toto klima nejméně ovlivňuje spokojenost zaměstnanců.

(srovnej s Newman, 2017, s. 487.; s Wang, 2012, s. 538 - 543.)



Je zřejmé, že etická klimata organizací ovlivňují spokojenost jejich zaměstnanců s prací a s jejich zaměstnáním. Proto je potřebné potlačit instrumentální klima (egoistický typ), protože má pouze negativní vliv na spokojenost zaměstnanců s prací. Jak uvádí Wang, že *„společnosti se mohou vyhnout přílišnému spoléhání se na materiální pobídky zaměstnanců, jako jsou odměny za jejich výkon, aby se snížilo instrumentální vnímání klimatu v organizaci“*, protože *„přílišné spoléhání na finanční pobídky může zavést kulturu konkurence mezi zaměstnanci a podporovat tak instrumentální klima, které může neúmyslně tlumit spokojenost lidí s jejich prací.“* (Wang, 2012, s. 543., vlastní překlad)

Je vhodné vytvářet a podporovat pečující klima (benevolentní typ), protože mají pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Dle Wanga k podpoře pečujícího etického klimatu *„společnosti mohou rozvíjet pečující klima tím, že svým zaměstnancům zajistí, aby vedoucí pracovníci dbali na dodržování jejich výhod v zaměstnání.“* (Wang, 2012, s. 543., vlastní překlad)

Nejvyšší pozitivní vliv na spokojenost lidí s jejich prací má nezávislé etické klima (principiální typ). Zde Wang doporučuje organizacím *„zapojit své zaměstnance do etických rozhodnutí, aby podpořili nezávislé etické klima.“* Ale také další dva typy principiálních klimat, normativní a zákonná etická klimata, mají pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Zde Wang doporučuje organizacím *„vyjasnit pravidla a postupy, které mají jejich zaměstnanci dodržovat. To vede k vytvoření principiálního a spravedlivého vnímání pracovního poměru a k podpoře normativního etického klimatu.“* (Wang, 2012, s. 543., vlastní překlad)

Managementy organizací mohou zlepšovat spokojenost svých zaměstnanců se zaměstnáním tím, že se budou důsledně věnovat etickému managementu a etickému leadershipu za účelem posilování pozitivního etického klimatu.

### **3.4 Vliv etického klimatu na chování zaměstnanců v organizaci**

Jedním z důvodů, proč se management zabývá stavem etiky a etického klimatu v organizaci, je častý výskyt neetického chování a neetických úmyslů u zaměstnanců. Rozdíl mezi těmito pojmy vysvětluje Newman tak, že *„etické úmysly odkazují na to, jak*

*jednotlivci hodlají řešit etické problémy. Etické chování se týká toho, zda jednotlivci jednají způsobem, který je v souladu s tím, co ostatní ve společnosti považují za morálně vhodné.*“ (Newman, 2017, s. 488, vlastní překlad)

Neetické chování a úmysly lidí v organizaci jsou častou příčinou zhoršení etického klimatu, které má za následek zhoršení vztahů mezi lidmi v organizaci. Může tak docházet ke snížení pracovního výkonu a kvality práce, ale také ke zpronevěrám a dalším poškozením organizace.

Různá etická klimata mají jiný vliv na výskyt konfliktů a konfliktního jednání zaměstnanců.

- Egoistická klimata
  - Předpovídají častější záměry zaměstnanců vedoucí k neetickému chování a úmyslům.
  - Předpokládají negativní vliv na morální vědomí zaměstnanců.
  - Přispívají k výskytu konfliktů v organizaci.
  - Zvyšují preference zaměstnanců distributivní spravedlnosti.
- Benevolentní klimata
  - Omezují záměry zaměstnanců vedoucí k neetickému chování a úmyslům.
  - Předpokládají pozitivní vliv na morální vědomí zaměstnanců.
  - Mají omezující vliv na výskyt konfliktů v organizaci.
  - Snižují preference zaměstnanců distributivní spravedlnosti.
- Principiální klimata
  - Omezují záměry zaměstnanců vedoucí k neetickému chování a úmyslům.
  - Předpokládají pozitivní vliv na morální vědomí zaměstnanců.
  - Mají omezující vliv na výskyt konfliktů v organizaci.
  - Zvyšují preference zaměstnanců procesní spravedlnosti.

(Srovnej s Newman, 2017, s. 488 - 489)

Je velmi důležité klást důraz na posilování takového etického klimatu, které má potenciál pozitivně ovlivnit etické chování a etické úmysly lidí v organizaci a snížit výskyt konfliktů.

### 3.5 Vliv etického klimatu na psychologické stavy a projevy zaměstnanců

V druhé dekádě dvacátého prvního století bylo prokázáno působení etického klimatu organizace na psychologické stavy a vlastnosti zaměstnanců, přičemž nebylo provedeno podrobné zkoumání těchto účinků rozdělených dle jednotlivých typů klimat. Nicméně Newman uvádí, že byl zjištěn vliv etických klimat na emoční vyčerpání zaměstnanců. Dále bylo zjištěno „že etická klimata, která zdůrazňují dodržování etických norem, vedou k vyšší úrovni prožívání všímavosti k druhým a k empatii, což zase snižuje stres zaměstnanců.“ (Newman, 2017, s. 489, vlastní překlad)

Z toho vyplývá, že benevolentní a principiální etická klimata vedou k vyšší empatii u lidí v organizaci. Konkrétně bylo zjištěno že, „*normativní klima účinně vede zaměstnance k vyjádření empatického zájmu o druhé a k větší ohleduplnosti.*“ ... „*Pečující klima vede k pozitivnímu dopadu na lidskost v organizaci.*“ (Newman, 2017, s. 489, vlastní překlad) Bylo také zjištěno, že v organizacích, kde je nedostatečný počet zaměstnanců, mohou vznikat slabá etická klimata, která „*vedou ke stavům morálních úzkostí u některých lidí v organizaci.*“ ... „*Čím silnější je vnímání etického klimatu ze strany zaměstnanců, tím nižší je intenzita a frekvence jejich morálních úzkostí.*“ (Newman, 2017, s. 489, vlastní překlad)

### 3.6 Vliv etického klimatu na pracovní výkon zaměstnanců

Při zkoumání vlivu etických klimat na pracovní výkony zaměstnanců byl proveden menší počet výzkumů, proto zatím není vypracováno detailní rozdělení vlivu jednotlivých typů klimat. Nicméně vliv etického klimatu na pracovní výkon zaměstnanců byl vědecky prokázán. Konkrétně studie zjistily, že je „*pozitivní vztah mezi normativními klimaty a výkony zaměstnanců a jejich sebehodnotícími kompetencemi.*“ (Newman, 2017, s. 491., vlastní překlad)

Další studie zkoumaly vztah mezi etickými klimaty a výkonem organizace. Dle Newmana bylo zjištěno, že „*zatímco benevolentní klima zlepšilo organizační výkonnost zvýšením náchylnosti k riskování, egoistické klima negativně ovlivnilo výkonnost organizace omezením náchylnosti k riskování.*“ (Newman, 2017, s. 491, vlastní překlad)

Lze zkonstatovat, že etická klimata mají vliv na pracovní výkony zaměstnanců a na výkon organizace. V tomto ohledu je vhodné tyto vztahy podrobit dalším výzkumům a zkoumání.

### 3.7 Vliv etického klimatu na zaměstnance - shrnutí

Dle dosavadních poznatků spojených s vlivem etického klimatu na zaměstnance organizace je prokázáno, že etické klima znatelně ovlivňuje různé aspekty vztahů lidí k organizaci, k jejich vedení a k práci. V tomto ohledu klima ovlivňuje důvěru zaměstnanců k organizaci a k vedení, ale také ovlivňuje takzvaný organizační závazek zaměstnanců, který se projevuje v míře fluktuace a v jejich ochotě vynaložit vyšší pracovní úsilí k dosažení cílů organizace. Výzkumy byl zjištěn vliv etického klimatu na spokojenost zaměstnanců s jejich prací. Jedná se o velmi důležitý aspekt, protože lidé tráví v zaměstnání nezanedbatelnou část jejich života a pokud jsou spokojeni s jejich prací, často odvádějí kvalitnější práci než ti, kteří nejsou spokojeni.

Dále byl zjištěn pozitivní vliv některých typů etických klimat na chování lidí v organizaci. Některá podporují etické úmysly a etické chování zaměstnanců. To může přispět ke zlepšení vztahů v organizaci. Je znám i vliv etických klimat na psychologické aspekty zaměstnanců, například na jejich morální úzkosti a emocionální vyčerpanost. Etická klimata také ovlivňují pracovní výkon jednotlivců, ale i celkový výkon organizace.

Z těchto důvodů je velmi důležité, stran managementu, věnovat dostatečnou pozornost stavu etického klimatu v organizaci a zavést taková opatření, která povedou k posílení vhodného etického klimatu v organizaci. Zároveň je nutné si uvědomit, že každý člověk je jiný a je nositelem jiných morálních a dalších hodnot, každý má jiné osobnostní a charakterové vlastnosti, proto mohou různá etická klimata rozdílně vnímat. Jak uvádí Newman, tyto osobnostní specifika mohou mít vliv „na pracovní postoje a chování zaměstnanců. To poskytuje teoretické vysvětlení, proč lidé mohou reagovat odlišně na etické klima v závislosti na jejich osobnostních rysech a jiných individuálních rozdílech (např. orientace na kulturní hodnoty).“ (Newman, 2017, s. 498, vlastní překlad).

Wang k tomuto uvádí, že „společnosti musí nejen udržovat soudržnost ve svých etických rozhodovacích procesech a postupech, ale také musí jasně a efektivně sdělovat

*svá etická očekávání a standardy svým zaměstnancům. Taková konzistence a komunikace sníží rozdíly v etickém vnímání jejich zaměstnanců, což zase povede k homogenní a uspokojivé práci na vysoké úrovni mezi všemi lidmi v organizaci.“ (Wang, 2012, s. 543, vlastní překlad)*

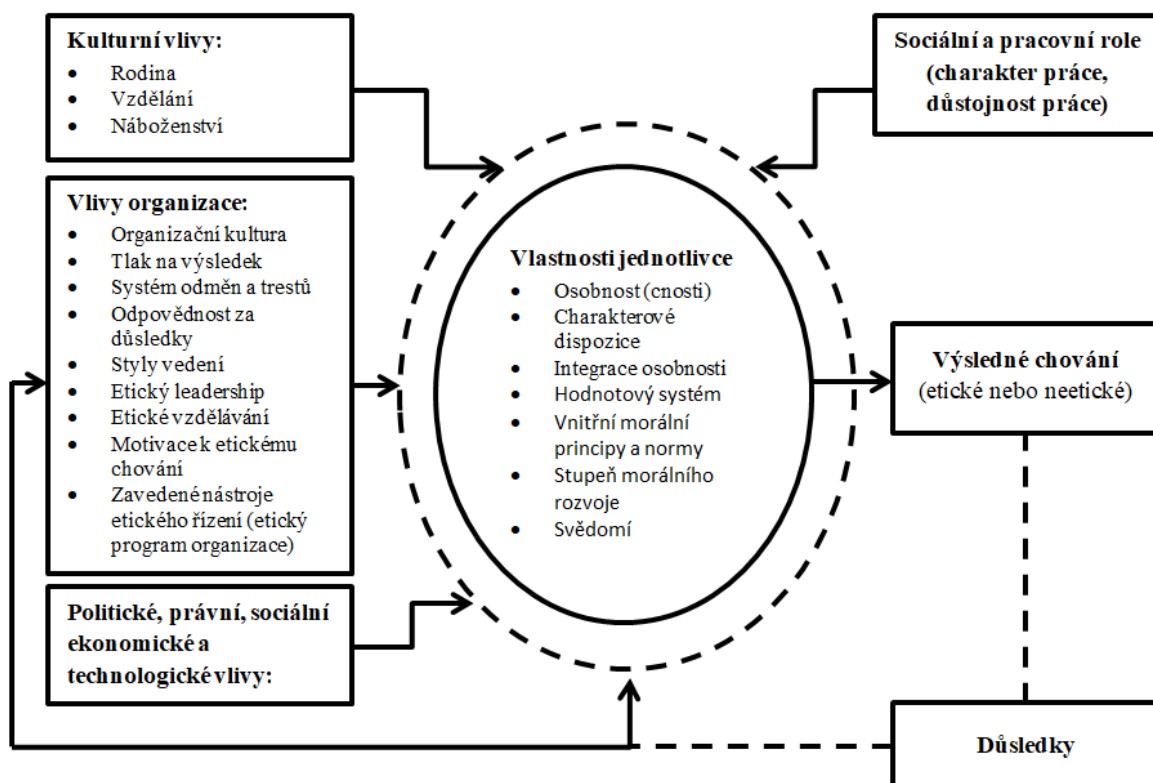
### **3.8 Formování etického klimatu organizace**

Etické klima v organizacích má významný vliv na zaměstnance. Z toho důvodu je nutné, aby se vedení organizací věnovalo formování etického klimatu. Na etické klima působí různé faktory, které lze rozdělit na ty, které může management ovlivnit a na ty, které nelze ovlivnit.

- Faktory, které nelze příliš ovlivňovat, jsou například: obor podnikání, národní kultura, osobní charakteristiky pracovníků atd.
- Faktory, které je možno ovlivňovat, jsou například: organizační praktiky, styly vedení lidí, manažerské a lídrovské chování a další.

Požadovaným působením na tyto faktory může management pozitivně usměrnit chování lidí uvnitř organizace a tím může dojít k posílení etického klimatu.

Regulátory etického chování a jejich působení jsou znázorněny v následujícím schématu:



Obrázek č. 7. „Regulátory lidského jednání“ (Horváthová, 2016, s. 88, upraveno)

Aby vedení organizace mohlo regulovat etické chování svých členů, je v organizaci, respektive ve strategii organizace, nutné zakotvit etické principy a normy. To zajistí jednotu ve vnímání a v aplikaci těchto norem. Takzvané etické strategie lze rozdělit na 3 základní typy:

- „Strategii zajištění shody (*The Compliance Strategy*), v jejímž rámci podnik vytváří konkrétní standardy chování. Tyto standardy jsou dále sdělovány všem členům podniku i podnikovým partnerům. Chování vymezené těmito standardy je vyžadováno a kontrolováno, nesoulad je postihován.“ ...
- „Strategii integrity (*The Integrity Strategy*), při jejímž uplatňování se podnik nespolehá na dodržování přísných pravidel. Vychází z odpovědnosti, vnitřních hodnot a integrity jednotlivých zaměstnanců, kteří plní své úkoly profesionálně, odpovědným způsobem a to s přihlédnutím k relevantním zájmům ostatních subjektů.“ ...

- „Strategii vedení dialogu (*The Dialogue Strategy*), při jejímž uplatňování podnik dbá a reaguje na očekávání, zájmy a hodnoty zainteresovaných stran podniku.“ (Tetřevová, 2017, s. 92)

Výše uvedené typy etických strategií lze různě kombinovat a propojovat. Tyto strategie mají za úkol zabezpečovat, aby nedocházelo k neetickému působení organizace na participující osoby a také na své okolí.

K naplňování etických strategií je nutné:

- Přesné a jasné vymezení etických norem, postupů, pravidel a hodnot, a to zejména ve strategických dokumentech.
- Trvalé zabezpečení dostatečné informovanosti všech zainteresovaných stran.
- Zabezpečení kontroly dodržování etických norem, postupů a pravidel.
- Stanovení možných forem hlášení jejich porušení.
- Stanovení sankcí při nedodržování etických norem, postupů a pravidel.
- Zajištění vzdělávání v oblasti etiky pro manažery a ostatní zaměstnance.

(srovnej s Tetřevová, 2017, s. 92)

*V rámci jednotlivých strategií podnik následně realizuje řadu dalších činností, při nichž využívá aplikace celé škály nástrojů a metod etického řízení, které mu mohou usnadnit zajištění odpovědného chování vůči různým zainteresovaným stranám.*“ (Tetřevová, 2017, s. 92)

## 4 ETICKÝ PROGRAM ORGANIZACE

K vytvoření a posílení vhodného etického prostředí je potřebné zavést do chodu organizace etické normy a principy, k čemuž slouží různé metody a nástroje ke kultivaci etiky v organizaci, které Seknička a Tetřevová nazývají nástroji etického řízení. „*Integrace etiky do firemních procesů představuje systematický proces, který vyžaduje nejen synchronnost jednotlivých prvků, ale i trvalou podporu managementu.*“ (Kunz, 2012, s. 51) Proto je vhodné tyto nástroje a metody systematicky poskládat do takzvaného etického programu organizace.

Dle Remišové, „*etický program organizace představuje komplexní systém logicky spojených etických přesvědčení, hodnot, pravidel, postupů a způsobů komunikace, které přijímá organizace na zabezpečení dlouhodobého a kontinuálního rozvoje etiky ve své organizační kultuře.*“ „...*„Hlavním posláním etického programu je etický rozvoj organizace, podpora etického chování pracovníků a eliminace chování, které jsou v rozporu s etickými principy a hodnotami.*“ (Remišová, 2015a, s. 75. vlastní překlad)

Kvalitní etický program má tyto vlastnosti:

- Kultivuje mezilidské vztahy v organizaci.
- Zkvalitňuje mezi-personální komunikaci.
- Zvyšuje a upevňuje pracovní morálku zaměstnanců.
- Zvyšuje důvěryhodnost organizace.
- Pomáhá při rozhodování.
- Pomáhá při řešení konfliktů.
- Je nástrojem při rozhodování eticky sporných záležitostí - dilemat.
- Navádí na správné chování v určitých situacích.
- Rozšiřuje povědomí o etických hodnotách.
- Snižuje riziko defraudace.



Remišová uvádí, že „z etického programu organizace musí vycházet i další strukturální prvky podnikatelského subjektu, jako:

1. mise,
2. cíle a záměry,
3. strategie, programy a akční plány,
4. kritéria výkonnosti,
5. rozhodnutí a činností.

*Jinými slovy, etický program organizace je hodnotovou platformou pro komplexní činnost organizace. Je stanovenou orientací chování organizace jako kolektivního subjektu a každého jejího člena. Je teoretickým a metodologickým východiskem při tvorbě jiných programů.*“ (Remišová, 2015a, s. 61. vlatní překlad)

V některých organizacích dochází k nahrazení komplexního etického programu vytvořením etického kodexu s domněnkou, že existence kodexu zajistí etické chování v organizaci. Etický kodex je písemný dokument, ve kterém jsou stanoveny etické normy, principy a hodnoty organizace, které všichni členové musí dodržovat. Je nepostradatelným základním kamenem etických programů, ale samotný bez začlenění do etického programu, je často neefektivním nástrojem etického řízení. Profesor Gasparski řekl, „že redukování podnikatelské etiky na etické kodexy je jako dělání manikúry na neviditelnou ruku trhu.“ (Gasparski in Horváthová, 2016, s. 106)

#### **4.1 Tvorba a základní struktura etického programu organizace**

Vytvoření kvalitního etického programu organizace je velmi náročný úkol a je k němu potřeba dobře znát organizaci, pro kterou je program vytvářen, a hlavně disponovat dostatečnými vědomostmi a zkušenostmi z oblasti etiky a managementu. Většinou etické programy vytváří management organizace, který za ně také odpovídá. K tvorbě etického programu lze dle Horváthové použít dva modely:

1. „Skandinávský model, kde se přikládá význam prodiskutování a formulování programu za aktivní účasti zaměstnanců organizace a stakeholderů.“ ...

2. „Americký model, kdy program vytvářejí představitelé managementu a vlastníci podniku.“ (Horváthová, 2016, s 108)

Horváthová doporučuje použít Skandinávský model, „protože participace zaměstnanců na jeho tvorbě je přínosem jak z hlediska obsahu, tak také z pohledu identifikace zaměstnanců s navrženými opatřeními a standardy etického jednání.“ (Horváthová, 2016, str. 108)

Zapojení zaměstnanců do tvorby etického programu může zmírnit jejich možné negativní postoje ve vztahu k zaváděným opatřením. Je nutné všechna pravidla, normy, pokyny a ustanovení, která jsou implementována v etických programech, se zaměstnanci otevřeně diskutovat a vysvětlovat důvody jejich zavedení. Lidé by měli pochopit, že etický program nemá omezovat jejich práva, ale má jim naopak garantovat slušné zacházení od ostatních členů organizace, případně i od participujících osob.

„Zapojení zaměstnanců může mít různé formy, záleží na organizaci. Vhodné jsou dotazníky, rozhovory (i individuální), workshopy, ankety apod. Uvedené metody mohou pomoci objevit „ambasatory etiky“, kteří mohou účinně napomáhat přípravě a realizaci etického programu.“ (Horváthová, 2016, s. 108)

Prvním krokem tvorby etického programu je stanovení cíle neboli účelu, k jakému bude program sloužit. Je nutné konkrétně charakterizovat, co a jak by měl program ovlivňovat. K tomu je potřebné zjistit a analyzovat etické problémy a nedostatky, které se vyskytují v organizaci. Ideální je provést průzkum u všech zaměstnanců, včetně managementu, čímž může být získáno maximum informací ohledně vyskytujících se etických problémů v organizaci. Takto nabyté informace lze použít jako základ pro analýzu, na základě které jsou stanoveny konkrétní cíle, s jakými je etický program vytvářen. Je důležité do cílů zahrnout požadavky managementu na úpravu etických podmínek v organizaci.

V dalším kroku je určena odpovědná osoba za tvorbu etického programu. Ta by měla být dostatečně kompetentní v problematice etiky, morálky i managementu a také musí mít

dobré znalosti v oblasti nástrojů etického řízení a tvorby etických programů. Pokud je zvolen skandinávský model se zapojením ostatních zaměstnanců, je vhodné, s ohledem na velikost organizace, sestavit tým lidí, který se bude etickým programem zabývat. V čele tohoto týmu stojí osoba odpovědná za vytvoření etického programu a členy jsou zástupci různých organizačních částí a divizí, kteří budou mimo jiné zprostředkovávat komunikaci se svými kolegy v dané části organizace.

V dalším kroku je stanovena struktura etického programu, která se dle Remišové skládá ze tří hlavních částí:

- „*Soubor etických požadavků*“ ...
  - „*Normy a pravidla chování v souladu s etickým programem organizace.*“
- „*Etická infrastruktura*“ ...
  - „*Infrastruktura etického programu organizace*“
  - „*Kontrola, monitoring a audit etického programu organizace.*“
- „*Postupy komunikace*“ ...
  - „*Zpracování etického programu organizace do všech činností organizace.*“
  - „*Prosazování etického programu organizace.*“

(Remišová, 2015a, s. 81. vlastní překlad)

Nepostradatelnou částí etického programu je etický kodex, který je jeho ústřední součástí a jasně definuje požadavky na chování členů organizace. Dále program vymezuje odpovědnost členů organizace za jejich jednání a systém kontroly dodržování předepsaných etických norem a zásad v etickém kodexu. V etickém programu jsou také stanoveny informační kanály a systém vzdělávání zaměstnanců stran etiky. Ucelený etický program definuje nástroje k oznámení chování, které je v rozporu s etickým kodexem a určuje případnou formu sankcí za nedodržení etického kodexu.

## 4.2 Etický kodex jako součást etického programu organizace

Etický kodex je ústřední částí celého etického programu, je to „dokument sloužící organizaci k prosazování etického chování a rozhodování, v němž organizace popisuje a blíže konkretizuje všeobecný systém hodnot, etické zásady v podnikové praxi s cílem, aby jednání všech zaměstnanců odpovídalo určitým pravidlům.“ (Kunz, 2012, s. 51)

Remišová přesně specifikovala etický kodex jako text, který je: „základem regulace chování zaměstnanců, po jehož přečtení by mělo být zaměstnancům úplně jasné, kde je hranice, za kterou nesmí v chování jít, případně, kde je hranice, při které se musí poradit, jak dál konat. Doporučujeme zachytit v jádře etického kodexu tyto idey: deklarovat, jaké chování je dobré a jaké nepřípustné; deklarovat etické povinnosti vůči jiným; deklarovat etickou zodpovědnost za jakékoliv svoje jednání; ukázat, jaká jsou oprávněná očekávání nejvýznamnějších stakeholderů; požadovat osobní zainteresovanost v etickém chování.“ (Remišová, 2015a, s. 160. vlastní překlad)

Dobrý etický kodex staví na etických hodnotách organizace, apeluje na etické chování zaměstnanců v organizaci tak, že definuje konkrétní pravidla vycházející z etických principů, například: „princip neškodit jiným, princip lidskosti/humanismu, princip čestnosti, princip spravedlivosti, princip odpovědnosti, princip respektování základních lidských práv, princip povinnosti a princip participace na společenském dobru“ (Remišová, 2015a, s. 152. vlastní překlad)

Z těchto principů a ze zjištěných etických problémů v organizaci jsou v etickém kodexu stanoveny konkrétní a jasná nařízení a předpisy. Například: Dodržuj pravidla slušného chování!; Nepodváděj!; Mluv vždy pravdu!; Nepomlouvej druhé!; Dodržuj své sliby!; Buď tolerantní k druhým lidem a k jejich odlišnostem!; „S druhými jednej vždy vstřícně a slušně!; Pomáhej druhým v nouzi!; Nikdy jiným lidem neubližuj! (srovnej s Remišová, 2015a, s. 152 - 153) Pravidla jsou v kodexu specifikována a konkretizována pro danou organizaci. Podobně může být v etickém kodexu vymezeno chování, které je zakázáno a které je v organizaci nežádoucí.

Přínosem etických kodexů pro organizaci může být to, že:

- „Vymezují, které jednání je žádoucí, čímž přispívají k upevnění vhodného chování ve firmě a zlepšení morálky ve firmě.“
- „Pomáhají eliminovat nežádoucí praktiky.“
- „Jsou vodítkem pro všechny řídicí články podniku při rozhodování.“
- „Podnik jeho prostřednictvím dává všem stakeholderům najevo hodnoty, v jejichž rámci se snaží fungovat.“
- „Pozitivně motivují zaměstnance, zvyšují jejich hrdost & loajalitu k zaměstnavateli.“
- „Vylepšují pozici firmy nejen na trhu práce.“
- „Pomáhají seznámit nové zaměstnance s hodnotami firmy.“
- „Zvyšují otevřenost, pravdivost a čestnost komunikace uvnitř firmy.“

(Kunz, 2012, s. 51)

Kodex může mít různou strukturu a obsahovou náplň přizpůsobenou konkrétní organizaci. Je nutné kodex aktualizovat a přizpůsobovat stávající situaci a změnám. O případných úpravách kodexu musí být všichni zaměstnanci, případně i ostatní stakeholderi, včas informováni a platný etický kodex jim musí být vždy volně přístupný.

#### 4.3 Vzdělávání zaměstnanců jako součást etického programu

V dobrém etickém programu organizace nechybí podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rozvoj v oblasti etiky. Veteška uvádí, že „v podnikovém vzdělávání se cíle vzdělávání odvíjejí od cílů rozvoje lidských zdrojů a souvisejí se zaměřením a strategií organizace.“ (Veteška, 2017, s. 14) Jelikož pracovníci mohou mít různou úroveň znalostí, je jedním z hlavních úkolů rozvoje lidských zdrojů dosažení potřebné úrovně znalostí v oblasti etiky, jinak lze jen těžko vymáhat etická pravidla. Hlavně je nutné dosáhnout stejného nebo alespoň podobného vědomí u zaměstnanců o tom, co je eticky správné a co je eticky špatné jednání.

Menzel uvádí, že „zaměstnanci ve všech řadách jsou zranitelní vůči etickým pochybením. Průběžný program v oblasti etického vzdělávání tak posiluje poselství, na

*němž je založena etika. „Především řekněte lidem, jaké jsou předpoklady neetického chování, co je neetické a co může organizace a každý jednotlivec udělat, aby se etika stala pracovním zvykem.“ (Menzel, 2016, s. 252, vlastní překlad)*

Vzdělávání v oblasti etiky také může zaměstnancům pomoci řešit některé eticky problematické situace, jako je například řešení etických dilemat, kdy jedinec vybírá rozhodnutí ze všech možných, přičemž žádné se nejeví jako eticky správné a je nutné vybrat variantu, která rozhodnutím dotčené nejméně negativně ovlivní.

Možností vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky je mnoho, lze vybírat od finančně a časově náročných až po ty méně náročné. Většinou lze poskytovat vzdělávání celé skupině zaměstnanců, například skupinovými semináři nebo workshopy, také lze využít individuálního vzdělávání, které často probíhá samostudiem odborné literatury nebo odborných článků na téma etika. Pro menší organizace, co se týče počtu zaměstnanců, kterými bývají i vzdělávací organizace, je vhodné využít formu školení, seminářů o etice, případně i samostudium nebo e-learning.

Tetřevová popsala organizaci s názvem *„Etické fórum České republiky“* jako příklad instituce, která se zabývá vzděláváním v oblasti etiky. Konkrétně uvádí, že *„kultivací a vzděláváním v oblasti etiky jak na poli podnikatelském, tak pedagogickém, ale i ve společnosti jako celku, s apelem na slušnost a morálku se zabývá nezisková organizace Etické fórum České republiky. Jejím hlavním cílem je výchova ke slušnosti a morálce ve všech oblastech lidského života.“* (Tetřevová, 2017, s. 103) Tato organizace je vzdělávací institucí akreditovanou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Ke vzdělávání zaměstnanců lze využít různých kurzů, workshopů, seminářů a konferencí, včetně kurzů s akreditací pro DVPP pořádaných touto organizací.

#### **4.4 Kontrola dodržování etických pravidel v organizaci**

Nedílnou součástí etického programu organizace je kontrolní systém dodržování etických pravidel. Úroveň etického chování je kvalitativní složkou organizace, kterou nelze jednoduše změřit, proto je její identifikace obtížná. Je nutné zjistit, jaké konkrétní etické problémy v organizaci nastávají, jaká nařízení etických kodexů jsou porušována, jaké jsou

další etické nedostatky v organizaci. K tomu lze použít různé nástroje, jako jsou například monitoring etického chování, etický audit a osobní rozhovor se zaměstnancem o etice. Detailní popis těchto metod a nástrojů:

### **Etický monitoring:**

Jedná se o stálou a průběžnou kontrolu chování zaměstnanců, například dodržování etických norem a předpisů organizace. Nejčastěji se využívá metoda pozorování, při které je sledováno jednání lidí při různých pracovních činnostech nebo v různých situacích. Etickým monitoringem se průběžně zabývá management organizace. Jeho zaměření by mělo reagovat na: *„porušení etického kodexu; nahlášení porušení etického kodexu; vyšetřování; řešení morálních problémů; otázky týkající se morálních problémů, otázky týkající se etického kodexu atd.“* (Remišová, 2015a, s. 127. Vlastní překlad)

### **Etický audit:**

Etický audit je komplexní zhodnocení stavu etiky a etického chování v organizaci. Může ho provádět odborník na etiku, a to buď zevnitř organizace nebo externí specialista. *„Audit by se měl zaměřit na to, zda organizační procesy a činnosti podporují etické jednání v podniku. Etický audit je nástrojem, který postupem času získává své místo v etickém řízení.“* (Horváthová, 2016, str. 114) Při provádění etického auditu se analyzují výsledky etického monitoringu, také se zkoumá efektivnost a kvalita etického programu a může dojít k rozboru různých podnikových dokumentů. Může být použit i průzkum u zaměstnanců zaměřený například na posouzení jejich zranitelnosti.

*„Velikost firmy často nedovoluje managementu dohlédnout konkrétní důsledky jeho vlastních rozhodnutí. Etický a sociální audit umožňuje a nabízí managementu zpětnou vazbu v tomto ohledu.“* (Seknička, 2016, s. 153) Ve vzdělávacích organizacích se etické audity provádějí pouze výjimečně, ale je možné, že v budoucnu se tato situace změní.

### **Osobní rozhovory o etice:**

Ke zjištění stavu etiky v organizaci lze použít metodu osobních rozhovorů. Remišová zdůrazňuje další funkce osobních rozhovorů v oblasti etiky v organizaci. *„Hlavním cílem osobního rozhovoru je vytvořit každému zaměstnanci prostor na vyjádření*

*svých názorů na etiku v organizaci. Rozhovory se vedou o konfliktech, které vznikají v organizaci, o pasážích etického kodexu, a především o tom, či zaměstnanec nepociťuje nesoulad mezi osobní morálkou a požadavky na chování, které od něho vyžaduje organizace.“* (Remišová, 2015a, s. 128, vlastní překlad)

Vedení osobního rozhovoru o etice je velmi obtížné a vyžaduje na straně vedoucího pracovníka dobrou komunikační úroveň a další vlastnosti, jako jsou například přítomnost empatie a upřímnosti. Remišová uvádí, že vedení těchto rozhovorů je „z psychické stránky velmi namáhavé, protože si vyžaduje od obou účastníků velké emocionální vypětí. Jde o rozhovor, ve kterém se musí oba „odkrýt“, protože partner rychle vycítí, že rozhovor je neupřímný. Zvládnout danou formu etického opatření si vyžaduje od řídicích pracovníků profesionální umění otevřené a empatické komunikace.“ (Remišová, 2015a, s. 128 - 129, vlastní překlad)

Další specifickou skupinou kontrolních nástrojů určených ke včasnému odhalení neetického jednání uvnitř organizace jsou mechanismy pro přenos informací o etických problémech. Pro tento účel lze zřídit schránky důvěry, internetové diskuse, etické kulaté stoly a speciální telefonní linky, ale také mimořádné porady nebo rozhovory. Remišová doporučuje k těmto účelům využít hlavně telefonní etické linky, etické kulaté stoly a etická diskusní fóra.

### **Etické telefonní linky, schránky důvěry**

Jedná se o anonymní telefonní linky, kde členové organizace a ostatní stakeholdeři mohou nahlásit neetické chování, případně porušení pravidel stanovených v etickém kodexu. Takzvané etické horké linky zřizují většinou velké organizace a u vzdělávacích organizací se nepoužívají. Lze je nahradit například schránkami důvěry, kam členové organizace mohou anonymně vhodit svoji připomínku k etickým aspektům v organizaci. Dalším podobným nástrojem může být schránka důvěry na počítačové síti, která plní stejnou funkci jako klasická schránka důvěry. Telefonní horká linka má tu výhodu, že lze položit volajícímu doplňující otázky a získat informace potřebné k vyřešení problému. Další výhodou je, že pracovníci prostřednictvím těchto linek se „můžou obrátit o radu, jak



*mají postupovat, když je někdo navádí k neetickému konání, nebo když si nejsou jistí, či daným konáním neporuší etický kodex.*“ (Remišová, 2015a, s. 123, vlastní překlad)

### **Kulaté etické stoly**

Etický kulatý stůl většinou slouží k řešení společného etického problému. Jedná se o metodu diskuse, při které jsou si všichni účastníci rovni a nikdo není v diskusi nadřazen ani podřazen. Je zde důležitá otevřená atmosféra a vzájemný respekt všech zúčastněných. Nikdo z diskutujících za své názory nesmí být ani následně nikterak postihován. Jak dále uvádí Remišová, cílem kulatých etických stolů je *„získat informace o názorech zaměstnanců na nějakou konkrétní situaci nebo otázku.“* ... *“ Etické kulaté stoly používají organizace, které pocítují potřebu vyjasnit si některé problémy, před kterými nechťejí zavírat oči.*“ ... *“ Etické kulaté stoly se můžou organizovat na úrovni organizace, ale i na úrovni jednotlivých oddělení.*“ (Remišová, 2015a, s. 124, vlastní překlad)

### **Podniková etická diskusní fóra (online)**

Tyto diskuse probíhají na různých internetových platformách. Výhodou je, že zde může být zaručena anonymita diskutujícím a lze omezit přístup pouze členům organizace a podobně.

Podniková diskusní fóra se otevírají vždy na určité téma. Jak uvádí Remišová *„Etická diskusní fóra na sociálních sítích jsou vhodná pro ty kolektivy, ve kterých pracují mladí lidé zvyklí běžně používat nejnovější technologie na komunikaci a bezprostředně vyjadřovat svůj názor a postoj.“* ... *„podniková etická fóra mají obrovský význam jen tehdy, když se na nich prosadí atmosféra vyjasňování problémů s cílem společně se podílet na hledání etického východiska, a nejen zviditelňování vlastní osoby.“* (Remišová, 2015a, s. 124 - 125, vlastní překlad)

Na základě takto zjištěných problémů a nedostatků je vhodné vykonat revizi etického kodexu, případně celého etického programu a učinit vhodná opatření tak, aby se výskyt podobných problémů maximálně eliminoval.

## 5 ETICKÝ LEADERSHIP - VEDENÍ LIDÍ

Etický leadership je ve své podstatě vedení lidí vzorem, které je založeno na příkladném, čestném a odpovědném chování lídrů, na základě kterého se je ostatní osoby snaží následovat a napodobovat. Dalším cílem leadershipu je podle Lišky vytváření kultury odpovědnosti, která podporuje zodpovědné chování lidí. (srovnej s Liška in Veteška 2019, s. 323) Z těchto důvodů by vedoucí pozice měli zastávat pouze lidé morálně vyspělí s kvalitní etickou hodnotovou dispozicí.

Pravým etickým lídrem se může stát pouze člověk, který skutečně žije podle etických zásad a principů v celém životě. Kunz uvádí, že *„od manažerů se očekává, že budou mít vysokou morální odpovědnost a budou významně přispívat k rozšiřování etických principů v organizaci, stejně jako budou mít odvahu zasáhnout proti neetickým praktikám ve svém okolí. Zároveň je třeba zdůraznit, že manažeři jsou nejen svými znalostmi, ale i svým chováním vzorem pro ostatní zaměstnance, kteří jejich jednání pečlivě sledují. Manažer, který je morální autoritou, má důvěru ostatních zaměstnanců a kultivuje prostředí na pracovišti.“* (Kunz, 2012, s. 52) Rozhodně nelze tvrdit, že každý manažer se musí stát etickým lídrem.

Skuteční etičtí lídři vykazují tyto vlastnosti:

- Zřetelně prosazují etické normy v jejich chování a v mezilidských vztazích, tím nepřímým způsobem vybízejí k následování.
- Lze je identifikovat jako důvěryhodné vzory a přijmout je jako vhodné k následování.
- Přizpůsobují se etickým principům a zásadám ve svém soukromém i profesním životě.
- Demonstrují etické chování a hodnoty na pracovišti a ovlivňují tak myšlení ostatních zaměstnanců.
- Svými dovednostmi směřují pozornost zaměstnanců k etickým úvahám o jejich postojích a o jejich chování.
- U druhých oceňují ctnosti, jako jsou čestnost, spravedlivost, ohleduplnost a další. (srovnej s Mo, 2017, s. 294 - 295)

Základem etického leadershipu je dodržování těchto pravidel manažery:

- „*Promise keeping* - plň své sliby a závazky, dodržuj smlouvy a dohody.“
- „*Non-malevolence* - nikdy nejednej se zlou vůlí a zlobou v srdci.“
- „*Mutual aid* - bud' vstřícný vzájemné pomoci a spolupráci.“
- „*Respect for people* - respektuj lidi kolem sebe, važ si jich a nepodváděj je.
- „*Respect for property* - respektuj hmotné a duševní vlastnictví každého, angažuj jej se smyslem pro spravedlnost a reciprocitu.“

(Horváthová, 2016, s. 85)

Na základě výzkumů byl prokázán vliv etického leadershipu na chování a postoje zaměstnanců v organizaci. Mezi tyto aspekty patří pozitivní vliv na důvěru zaměstnanců ve vedoucí pracovníky a na posílení jejich identifikace s organizací. Motivuje je k dosažení lepších pracovních výkonů. Snižuje jejich míru stresu a ohrožení syndromem vyhoření. Dále byla zaznamenána menší pravděpodobnost zapojení pracovníků do špatného chování. (srovnej s Mo, 2017, s. 295-296)

## 5.1 Vliv leadershipu na důvěru zaměstnanců ve vedení organizace

Je prokázán vliv etického leadershipu na důvěru pracovníků ve vedení organizace. Přičemž důvěrou zaměstnance ve svého lídra je myšlen psychologický stav jednotlivce, který je podmíněn očekáváním pozitivních záměrů nebo chování od vedoucích pracovníků a následným přijetím jejich vlastní zranitelnosti. (srovnej s Mo, 2017, str. 295)

Pokud není toto očekávání jedinců naplňováno, klesá důvěra zaměstnanců ve své lídry, proto je nutné, aby lídři neustále a důsledně dbali na dodržování etických principů a morálních zásad ve svém chování a jejich dodržování vyžadovali od všech ostatních. V podstatě je nutné, aby lídři prokazovali všechny známky slušného chování a dobrého zacházení se všemi osobami. Pouze tak mohou dosáhnout vyšší důvěry zaměstnanců a také zvýšení jejich ochoty následovat je, což je hlavní myšlenkou leadershipu. Shengiang Mo uvádí, že „*lidé si vybudují vyšší úroveň důvěry v ty vedoucí pracovníky, kteří dodržují sliby, jednají důsledně, odměňují etické chování a trestají neetické chování.*“ (Mo, 2017, s. 295. vlastní překlad)

Projevy ztráty důvěry ve vedení:

Zaměstnanci ztrácí důvěru ve vedení organizace, pokud se vedoucí pracovníci chovají neeticky, nemorálně, nedodržují své sliby, něco jiného říkají a něco jiného konají. V takových případech pozitivní očekávání zaměstnanců vůči vedoucím pracovníkům nejsou naplňována, a proto nemohou vkládat do pracovního vztahu svoji důvěru. Naopak mohou být naplňována negativní očekávání zaměstnanců, na základě kterých u nich může docházet ke stavům frustrace, obav ze zaměstnání, vzniku stresu a úzkostí. Což potvrzuje zjištění Bechtoldtova výzkumu, konkrétně že *„u zaměstnanců může docházet ke stresu a k psychickému zoufalství a emocionálnímu rozrušení, pokud vnímají ztrátu důvěry vůči svému lídru.“* (Bechtoldt in Mo, 2017, s. 296, vlastní překlad) Tyto stavy mohou zvyšovat fluktuaci zaměstnanců a snižovat jejich pracovní nasazení a výkon.

Ztráta důvěry ve vedení vykazuje tyto projevy:

- Vede k dlouhodobému vyčerpání u zaměstnanců.
- Zvyšuje riziko vzniku syndromu vyhoření u zaměstnanců.
- Vykazuje známky sníženého zájmu zaměstnanců o práci.
- Nižší míra pracovní motivace u zaměstnanců.
- Snížení pracovní výkonnosti zaměstnanců.
- Vyšší míra rizika zapojení do deviantního chování zaměstnanců na pracovišti.
- Snížená míra identifikace zaměstnanců s organizací.

(srovnej s Mo, 2017, s. 296, vlastní překlad)

*„Vztahy mezi etickým vedením a pracovními postoji a výsledky zaměstnanců (tj. syndromem vyhoření, deviantním chováním a plněním úkolů) jsou významně ovlivněny důvěrou ve vedoucí pracovníky.“ ... „Pokud zaměstnanci nemají důvěru ve své vedení nebo se bojí otevřeně komunikovat s lídry, může to mít za následek různé negativní emoce a chování zaměstnanců. V důsledku toho může být lídr úspěšný pouze tehdy, pokud mu zaměstnanci skutečně důvěřují a otevřeně spolupracují.“* (Mo, 2017, s. 300 - 301, vlastní překlad)

## 5.2 Vliv etického leadershipu na povrchní chování zaměstnanců

Etické vedení má významný vliv na výskyt povrchního chování u zaměstnanců. Takové jednání je charakteristické neupřímným vyjadřováním názorů a pocitů ze strany zaměstnanců většinou vůči vedoucím pracovníkům. *„Povrchní jednání je dramaturgické představení, ve kterém jednotlivci důrazně upravují svůj behaviorální obraz tak, aby vytvořili žádoucí obraz v interakcích na pracovišti“* (Mo, 2017, s. 295, vlastní překlad)

V podstatě je to takové jednání, kdy se zaměstnanci snaží říkat to, co jejich nadřízení případně okolí chce slyšet. Snaží se také chovat takovým způsobem, kdy projevují falešné emoce, aniž by dali najevo své skutečné pocity. To může vést ke vzniku různých problémů spojených se zatajováním některých faktů.

Zaměstnanci mohou být k takovému jednání vedeni různými motivy, například se mohou chtít vyhnout konfliktu s vedením nebo chtějí dosáhnout přijetí od ostatních členů organizace. *„Etičtí lídři mohou takové povrchní chování zásadně eliminovat povzbuzováním zaměstnanců k otevřené komunikaci a k vyjádření skutečné pravdy a emocí.“* (Brown in Mo, 2017, s. 295, vlastní překlad)

Etický leadership ve vztahu k povrchnímu jednání zaměstnanců vykazuje tyto aspekty:

- Snižuje výskyt povrchního chování u zaměstnanců.
- Zvyšuje míru jejich pozitivních postojů.
- Podporuje autentické vyjadřování pracovníků.
- Zaměstnanci získávají pozitivní zkušenost s otevřenou komunikací.

(srovnej s Mo, 2017, s. 295 - 296)

*„Zaměstnanci s větší pravděpodobností vyjadřují své skutečné vnitřní pocity s lídrem, který si váží otevřené komunikace a praktikuje řízení orientované na lidi, ale s vedením, které vnímají jako neetické, mohou pravděpodobně vyjadřovat falešné pocity.“* (Mo, 2017, s. 297. vlastní překlad)

Neetické vedení zaměstnanců vykazuje tyto aspekty:

- Vysílání afektivních signálů vedoucími pracovníky o tom, že si nepřejí otevřenou komunikaci.
- Potlačení projevů skutečných pocitů a emocí u zaměstnanců.
- Předstírání falešných emocí pracovníků k získání vztahu s vedením.
- Zvýšený výskyt negativních emocí u zaměstnanců.
- Časté pochybnosti pracovníků ohledně vhodnosti jejich myšlenek a pocitů.
- Vyšší pravděpodobnost jejich emočního vyčerpání až vyhoření.
- Možný výskyt deviantního chování zaměstnanců.
- Nižší organizační nasazení a nižší pracovní výkon pracovníků.

(srovnej s Mo, 2017, stránky 295 - 297)

*„Lidé, kteří praktikují v zaměstnání povrchní jednání, se mohou stát úzkostlivějšími a méně produktivními v důsledku utrácení velké části svých psychologických sil při utváření svého obrazu, o kterém se domnívají, že ho vedení upřednostňuje a akceptuje.“ (Mo, 2017, s. 297. vlastní překlad)*

Z těchto zjištění lze dospět k závěru, že etický leadership významně ovlivňuje pracovní postoje, výkony, ale také psychologické stavy zaměstnanců. Má pozitivní vliv na úroveň důvěry lidí ve vedení organizace, což u nich zvyšuje pravděpodobnost následování lídrů, snižuje výskyt pracovního vyhoření, ale také zvyšuje jejich identifikaci s organizací a vede k vyššímu pracovnímu nasazení. Etický leadership snižuje a eliminuje výskyt nežádoucího povrchního jednání u pracovníků, to má pozitivní vliv na snížení rizika vzniku emocionálního vyčerpání a výskytu deviantního chování. Proto *„je důležité, aby organizace jako lídry identifikovaly, vybíraly a propagovaly osoby, které prokazují žádoucí etické hodnoty. Organizace se také mohou rozhodnout, že budou investovat do výcvikových programů v oblasti etiky pro stávající vedoucí pracovníky, aby zlepšily jejich morální uvažování a etické chování.“ (Mo, 2017, s. 301, vlastní překlad)*

## 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem diplomové práce je deskripce vlivu etiky v řízení na zaměstnance vzdělávacích organizací státních, soukromých a církevních zřizovatelů.

### Výzkumné otázky:

- Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají zaměstnanci vzdělávacích organizací toto řízení v jejich organizaci?
- S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management?
- Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkon zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k jejich zaměstnání?

### 6.1 Charakteristika zkoumané problematiky

Etika v managementu zahrnuje důraz na dodržování a implementaci morálních norem v organizaci a tím dosažení cíleného rozvoje morálních aspektů v jednání zaměstnanců organizace. Za pomoci vhodně zvolených nástrojů etického řízení dochází k záměrnému rozvoji morálně hodnotného chování a zároveň je potlačováno nemorální chování v organizaci. Tak je posilováno a formováno etické klima v organizaci.

Etické klima a etika uvnitř organizace mají vliv na chování a různé aspekty zaměstnanců, mezi které patří jejich důvěra ve vedení, jejich spokojenost s prací, úroveň loajality, míra pracovního nasazení. Etické klima má také vliv na výskyt nežádoucího a povrchního chování zaměstnanců, ale i na psychické projevy u zaměstnanců, jako jsou stres, emoční vyčerpání a další.

Proto je nutné, aby management věnoval patřičnou pozornost etickému řízení ve své organizaci. Aby sledoval stav a úroveň etického klimatu v organizaci, vybíral vhodné nástroje k formování etického klimatu v organizaci a tím pozitivně ovlivňoval pracovníky ve vztahu k jejich zaměstnání a hodnotám organizace.

## 6.2 Typ použitého výzkumného šetření

K výzkumnému šetření byl využit kvantitativní výzkum, který je dle Vetešky označován za výzkumný přístup, „jehož zdrojem má být pouze objektivní a co nejpřesnější zkoumání. Pracuje s číselnými údaji. Hlavní rys kvantitativního výzkumu je exaktní měření. Zjišťuje množství, rozsah či frekvenci výskytu jevů. Číselné údaje se dají matematicky zpracovat (sčítání, průměr, procenta, statistika atd.). Obsahuje precizní jednoznačné vyjádření výzkumných údajů pomocí čísel.“ (Veteška, 2016a, s.245)

## 6.3 Vymezení objektu šetření

Sběr dat pro výzkum byl proveden za použití strukturovaných dotazníků. Objektem zkoumání byl nereprezentativní vzorek pedagogických pracovníků vzdělávacích organizací v České republice.

Základní soubor:

Oblast: Česká republika

Typ organizací: Školy (mateřské, základní, střední, základní umělecké školy)

Pracovní zařazení respondentů: Pedagogický pracovník

Výběrový soubor je shodný se základním souborem, co se týká oblasti, typu organizací a pracovního zařazení. Jediný rozdíl je v počtu respondentů, kterým byl nereprezentativní vzorek 165 pedagogických pracovníků.

## 6.4 Použité techniky sběru dat

Sběr dat ke kvantitativnímu šetření byl proveden za pomoci strukturovaného dotazníku. Chráska uvádí, že strukturovaný dotazník je „soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.“ (Chráska, 2016, s. 158)

Dotazníková metoda má své výhody, ale i nevýhody. Jak dále uvádí Chráska, „data získaná dotazníkem mají vždy jen podmíněnou platnost a vyžadují vždy velmi obezřetnou



*interpretaci, abychom odlišili objektivní zjištění od subjektivních soudů. Nespornou výhodou dotazníku na druhé straně je, že umožňuje poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů.*“ (Chráska, 2016, s. 158)

Výhody dotazníkové metody:

- Možné oslovení velkého množství respondentů
- Jednoduchá distribuce dotazníků, například emailem, poštou
- Možnost vyhodnocení dotazníků za pomoci speciálních softwarů
- Možnost zaručení anonymity respondentům
- Nízká ekonomická náročnost

Nevýhody dotazníkové metody:

- Často malá návratnost vyplněných dotazníků
- Velká míra subjektivního pohledu respondentů

Zásady tvorby strukturovaných dotazníků:

- *„Položky v dotazníku musí být všem respondentům jasné a srozumitelné.“*
- *„Položky dotazníku by měly být formulovány co možná nejstručněji.“*
- *„Formulace položek v dotazníku musí být naprosto jednoznačná a nesmí připouštět chápání více způsobů.“*
- *„Položky v dotazníku nesmějí být sugestivní, tj. takové, že již svou formulací napovídají, jak mají být zodpovězeny.“*
- *„Dotazník musí vždy obsahovat jasné pokyny k vyplňování, je to zvláště důležité u dotazníků rozesílaných poštou.“*
- *„Při řazení položek v dotazníku dáváme vždy přednost pořadí, které vyhovuje z psychologického hlediska před pořadím logickým. Nejdůležitější položky se doporučuje umisťovat ve střední části dotazníku.“*
- Zaručení anonymity *„V tomto směru bývá prospěšné užívání anonymních dotazníků.“*

(Chráska, 2016, s. 164 – 169)

Základní typy otázek používaných při sběru dat metodou dotazníků:

- Otevřené otázky: nenavrhují respondentům žádné možnosti odpovědi.
- Uzavřené otázky: respondenti vybírají z předem připravených možností odpovědi bez možnosti volného vyjádření.
- Polouzavřené otázky: nabízí respondentům výběr z předem připravených odpovědí doplněné možností volného vyjádření svého názoru.

(srovnej Chráska, 2016, s. 160 - 161)

## 6.5 Realizace výzkumného šetření

Místo a čas realizace sběru dat: Česká republika, od 1.2.2020 do 10.3.2020

Ke sběru dat byl použit strukturovaný dotazník, který obsahoval 30 otázek, přičemž některé byly uzavřeného typu a některé polouzavřeného typu. Otázky byly rozděleny na dva základní okruhy, a to na hlavní, který obsahoval 24 otázek zaměřených na etické aspekty řízení v organizacích respondentů, a na okruh identifikační, který obsahoval 6 otázek, které sloužily k rozlišení respondentů. Hlavní otázky dotazníku byly dále děleny podle zaměření na získání odpovědi pro jednotlivé výzkumné otázky.

Kompletní dotazník je uveden v příloze. Je důležité zmínit, že u všech otázek v dotazníku byl zdůrazněn jejich vztah k etice v pracovním kolektivu s vyloučením etických aspektů v chování dětí, žáků a studentů.

## 6.6 Třídění získaných dat

Ke sběru dat v rámci strukturovaných dotazníků byla použita prémiová verze internetového systému Survio, který je určený k online vyplňování dotazníků a uchovávání dat. Dotazníky byly doručeny pracovníkům vzdělávacích organizací elektronickou cestou. Celkem bylo vyplněno 207 dotazníků.

Následně došlo k vyřazení dotazníků, které nesplňovaly základní požadavky výzkumného šetření. Konkrétně to byly responze od jiných zaměstnanců vzdělávacích

organizací, než jsou pedagogičtí pracovníci. Většinou se jednalo o zaměstnance na manažerských pozicích. Je možné namítnout to, že v českých školách i ředitelé musí splňovat podmínku plnění přímé pedagogické činnosti na základě, které lze i ředitele řadit mezi pedagogické pracovníky, ale pro prováděné výzkumné šetření je nutné vzít v úvahu zásadní rozdíl mezi běžným pedagogickým pracovníkem a manažerem, potažmo ředitelem školy. Ten spočívá v tom, že pedagogický pracovník bez manažerské funkce nemá mnoho možností, jak ovlivňovat úroveň etického klimatu v organizaci, přičemž management těmito možnostmi disponuje ve formě využití nástrojů a metod etického řízení.

Další dotazníky byly vyřazeny z důvodu jejich nekompletního vyplnění, což mohlo být způsobeno problémy jak na straně respondenta, tak na straně poskytovatele internetového systému. Většina vyřazených dotazníků nepostoupila do dalšího šetření právě z tohoto důvodu.

Celkem bylo vyřazeno 42 dotazníků a do následujícího šetření bylo zařazeno 165 kompletních dotazníků vyplněných pedagogickými pracovníky. K další analýze byly responze zpracovávány v programu Microsoft Excel. Byly rozděleny dle typů zřizovatelů na dotazníky vyplněné zaměstnanci soukromých, církevních a státních škol (zjednodušený název pro školy zřizované obcemi, svazky obcí, kraji a ministerstvy). Takové rozdělení sloužilo k následnému porovnávání zjištěných výsledků dle typů zřizovatelů organizací.

## 7 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V následující části je provedena analýza dat z dotazníkového šetření. Je zkoumán vliv etického řízení na pracovníky vzdělávacích organizací. Proto dotazníky byly vyplněny pouze pedagogickými pracovníky s vyloučením pracovníků na pozicích managementu.

Je nutné zdůraznit, že etické klima, které ovlivňuje postoje zaměstnanců k organizaci a vedení, se může měnit, a to i dynamicky v průběhu času. Proto je potřeba vzít v úvahu to, že sebraná data identifikují určité jevy, které jsou platné v daný okamžik a nemusí být časově konzistentní, jinými slovy jsou pouze dočasná.

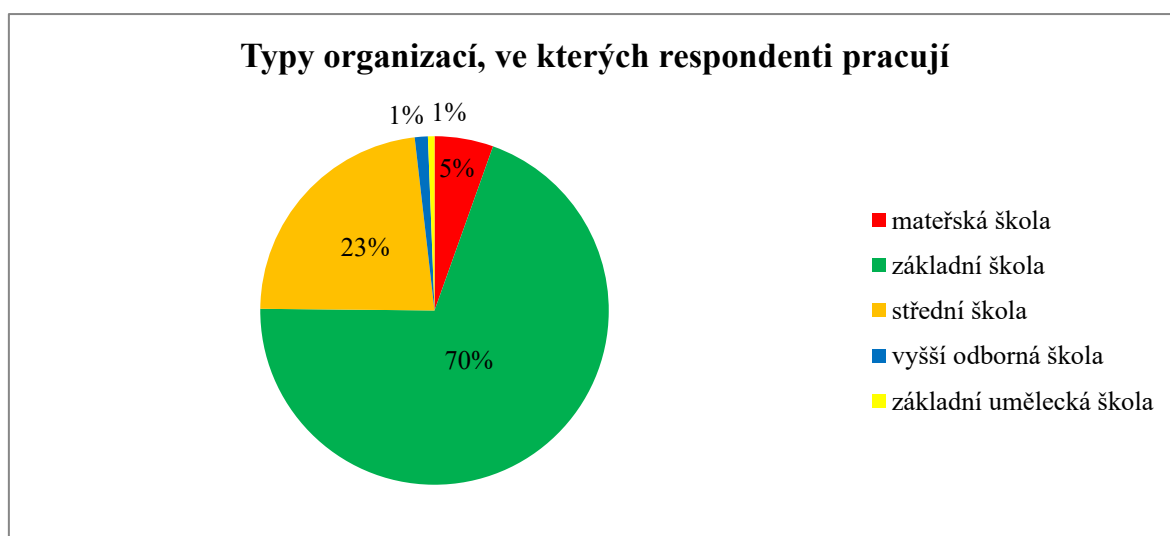
### 7.1 Vyhodnocení identifikačních otázek

K identifikaci respondentů bylo použito 6 otázek, které byly zařazeny v závěru dotazníku, a to s pořadovými čísly 25 až 30.

#### Typy organizací, ve kterých respondenti pracují

Otázka č. 25: „Uveďte typ organizace, ve které pracujete.“ Respondenti vybírali z 5 typů vzdělávacích organizací. Byl zjišťován typ vzdělávací organizace, ve které respondent pracuje. Výsledek znázorňuje následující graf:

Graf č. 1 - Typy organizací, ve kterých respondenti pracují



Respondenti působí v těchto typech organizací seřazených sestupně dle počtu odpovědí.

- 70 % základní školy
- 23 % střední školy
- 5 % mateřské školy
- 1 % vyšší odborné školy
- 1 % základní umělecké školy

Nejvíce respondentů pracuje v základních školách, méně již na středních školách, ostatní typy vzdělávacích organizací již byly zastoupeny minimálně.

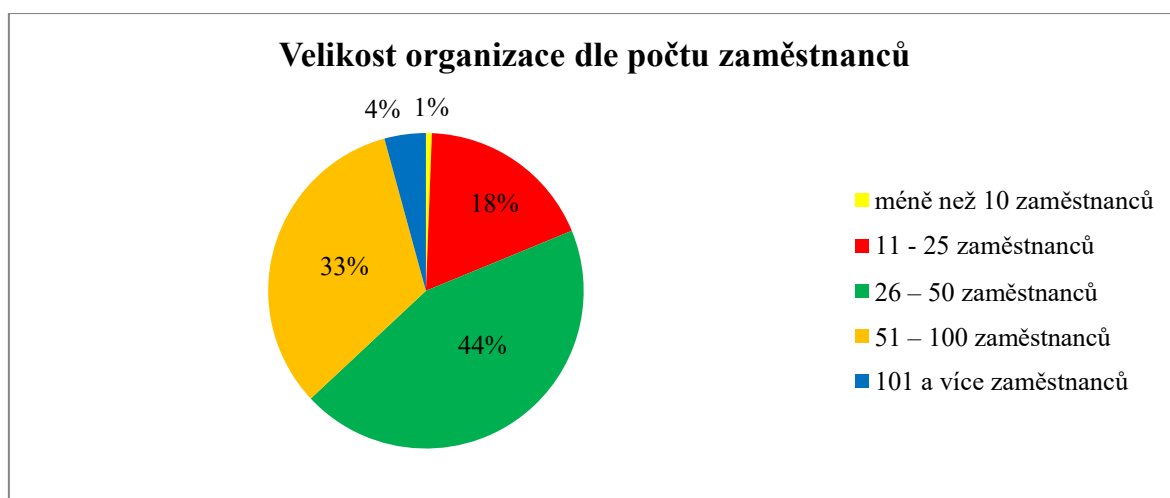
### **Pracovní zařazení respondenta**

Otázka č. 26: „Vyberte Vaše pracovní zařazení.“ Možnosti odpovědí: pedagogický pracovník; provozní pracovník; management; jiné. Zjišťováno bylo pracovní zařazení respondentů. V případě, že byl dotazník vyplněn nepedagogickými pracovníky nebo manažery, byl vyřazen. Pro další šetření tak zůstalo 165 responzí od pedagogických pracovníků.

### **Velikost organizace respondentů dle počtu zaměstnanců**

Otázka č. 27: „Uveďte velikost Vaší organizace.“ Na výběr bylo 5 úrovní velikosti. Byla zjišťována velikost organizace z pohledu počtu zaměstnanců. Výsledek je graficky znázorněn v následujícím grafu:

Graf č. 2 - Velikost organizace dle počtu zaměstnanců



Responze obsáhly všechny nabízené úrovně v následujícím pořadí:

- 44 % organizace s počtem 26 - 50 zaměstnanců
- 33 % organizace s počtem 51 - 100 zaměstnanců
- 18 % organizace s počtem 11 - 25 zaměstnanců
- 4 % organizace s počtem 101 a více zaměstnanců
- 1 % organizace s počtem menším než 10 zaměstnanců

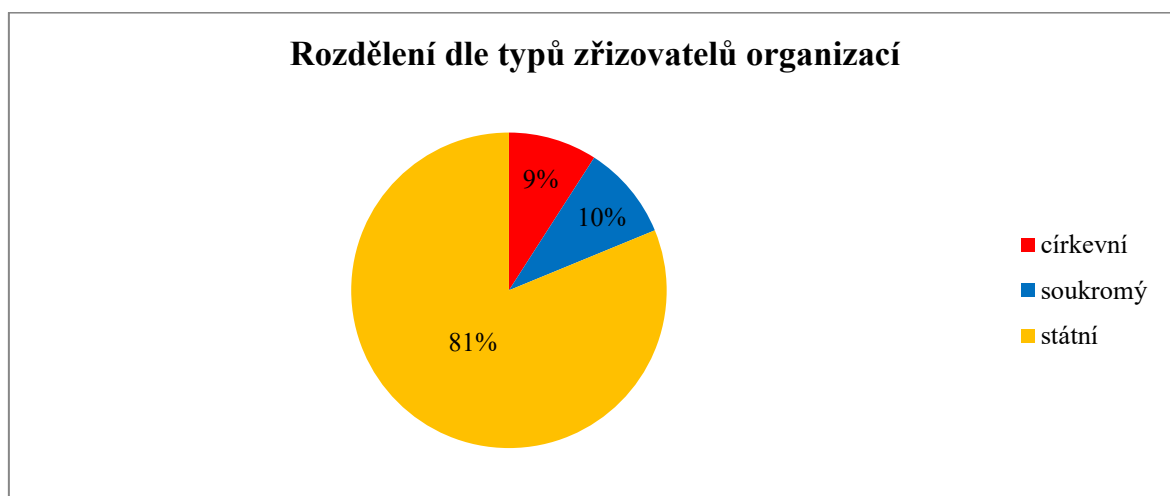
Nejvíce respondentů pracuje ve středně velkých organizacích s počtem 26 - 50 zaměstnanců, dále pak ve větších organizacích s počtem 51 - 100 zaměstnanců.

### Rozdělení dle typu zřizovatelů organizací

Otázka č. 28: „Vyberte zřizovatele organizace.“ Na výběr byly 3 základní typy zřizovatelů, a to státní, soukromý a církevní. Je nutné podotknout, že státním typem jsou myšleny všechny organizace zřizované obecními úřady, svazky obcí, krajskými úřady a případně ministerstvy. Načež soukromými jsou míněny všechny organizace zřizované soukromými subjekty a církevními jsou všechny organizace zřizované církvemi a jejich orgány.

Rozdělení responzí dle typu zřizovatele organizace bylo důležité pro další šetření, protože zjištění u jednotlivých otázek byla porovnávána podle typů zřizovatelů. Zjištěná data znázorňuje následující graf.

Graf č. 3 - Rozdělení dle typu zřizovatelů organizací



Response byly seřazeny v následujícím pořadí dle jejich zastoupení:

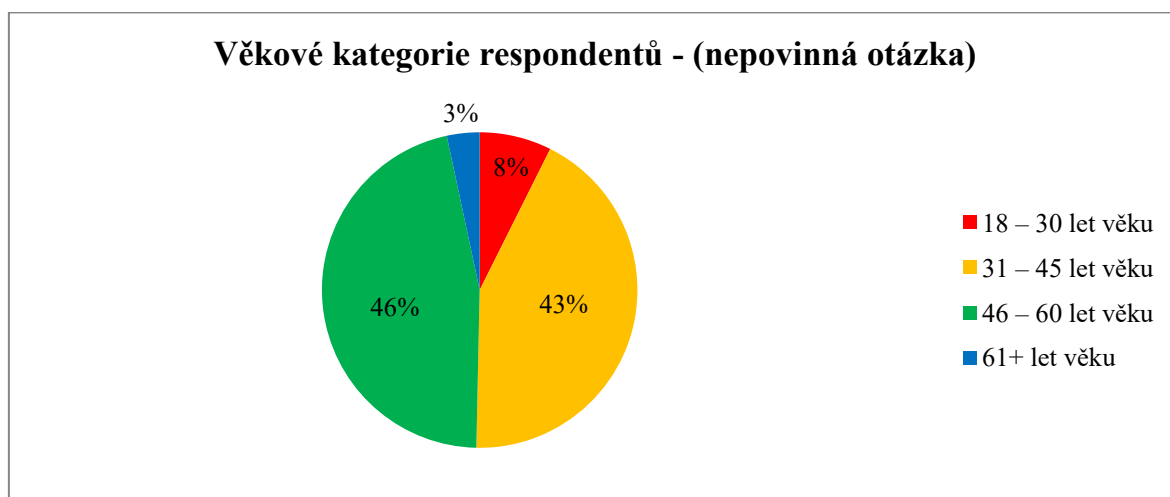
- 81 % organizace zřizované státními orgány a samosprávnými orgány
- 10 % organizace zřizované soukromými subjekty
- 9 % organizace zřizované církevními orgány

Nejvíce byly zastoupeny response ze státních škol a výrazně méně bylo responzí ze soukromých a církevních organizací. Poměr zastoupení jednotlivých typů zřizovatelů je přiměřený k poměru organizací zřizovaných jednotlivými typy zřizovatelů v České republice.

### Věkové kategorie respondentů

Otázka č. 29 „Uveďte Váš věk - nepovinná otázka.“ Respondentům byly nabídnuty věkové skupiny rozděleny následovně: mladší dospělost od 18 do 30 let věku, střední dospělost od 31 do 45 let věku, starší dospělost 46 - 60 let a kategorie 61+ let věku. Zjišťované věkové kategorie byly zvoleny na základě dělení dospělosti dle Průchy. (srovnej s Průcha, 2014, s. 87) Výsledek je znázorněn v následujícím grafu.

Graf č. 4 - Věkové kategorie respondentů



Věkové skupiny respondentů jsou zastoupeny v následujícím pořadí:

- 46 % respondentů je v kategorii starší dospělost 46 - 60
- 43 % respondentů je v kategorii střední dospělost 31 - 45
- 8 % respondentů je v kategorii mladší dospělost 18 - 30
- 3 % respondentů je v kategorii 61+

Bylo zjištěno, že nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii starší dospělosti ve věku od 46 do 60 let věku, o něco méně bylo respondentů v kategorii střední dospělosti ve věku od 31 do 45 let. Výrazně méně respondentů, a to do 10 %, bylo zastoupeno v kategorii mladší dospělosti ve věku od 18 do 30 let věku, a ještě méně respondentů bylo v kategorii 61+.

Je zřejmé, že v českém vzdělávacím systému je silné zastoupení pedagogických pracovníků ve věkové kategorii střední a starší dospělosti a slabé zastoupení pracovníků v kategorii mladší dospělosti.

### **Rozdělení respondentů dle pohlaví**

Otázka č. 30: „Uveďte Vaše pohlaví - nepovinná otázka“. Bylo zjišťováno pohlaví respondentů.

Bylo zjištěno, že 91 % responzí vyplnily ženy a 9 % muži. Takový poměr odpovídá zastoupení žen a mužů mezi pedagogickými pracovníky v českém vzdělávacím systému.

## **7.2 Vyhodnocení hlavní části - stav etického klimatu v organizacích**

V této části je zkoumán stav etiky a etického klimatu v tuzemských vzdělávacích organizacích. Konkrétně je zjišťována míra spokojenosti respondentů s etickým klimatem, etická úroveň zaměstnanců a projevy etiky v jejich chování, ale jsou zkoumány i další aspekty etiky. U každé položené otázky v dotazníku byli respondenti upozorněni na to, že se týkají etiky v pracovním kolektivu a nikoli etických problémů u dětí, žáků nebo studentů.

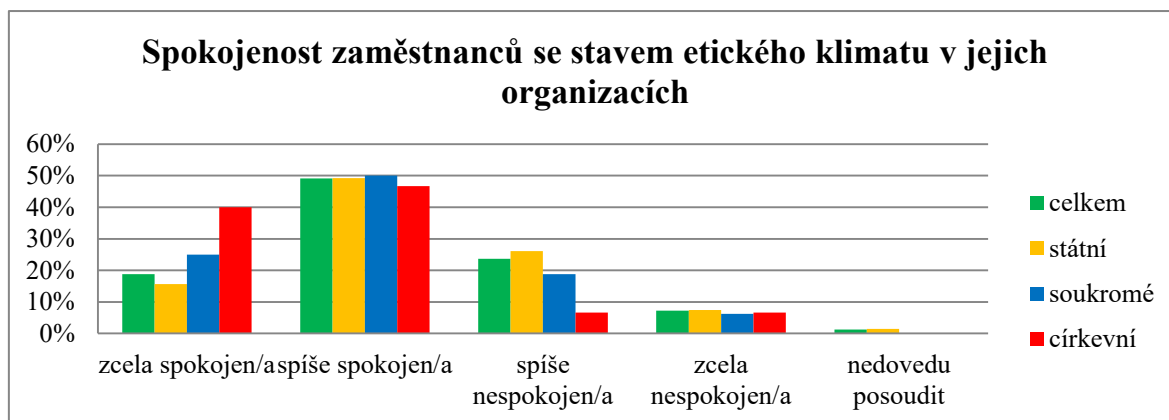
### **Spokojenost zaměstnanců se stavem etického klimatu ve vzdělávacích organizacích**

Otázka č. 1: „Jste spokojen/a se stavem etiky, respektive etického klimatu ve Vaší organizaci?“ Na výběr byly 4 úrovně od zcela spokojen až po zcela nespokojen a nechyběla ani možnost odpovědi „nedovedu posoudit“. Byla zjišťována míra spokojenosti pracovníků se stavem etického klimatu v jejich organizaci. Je nutné podotknout, že otázka



se úzce vztahuje k etickému klimatu v rámci pracovního kolektivu. Zjištění znázorňuje následující graf včetně vyobrazení výsledků jednotlivých typů zřizovatelů.

Graf č. 5 - Spokojenost zaměstnanců se stavem etického klimatu v jejich organizacích



Celkové průměrné výsledky seřazené podle úrovně spokojenosti s etickým klimatem:

- 19 % ZCELA SPOKOJENO s etickým klimatem
- 49 % SPÍŠE SPOKOJENO s etickým klimatem
- 24 % SPÍŠE NESPOKOJENO s etickým klimatem
- 7 % ZCELA NESPOKOJENO s etickým klimatem
- 1 % NEDOVEDE POSOUDIT, zda jsou spokojeni s etickým klimatem

Z výsledků vyplývá:

- 68 % respondentů je spokojených se stavem etického klimatu v organizaci.
- 31 % respondentů je nespokojených se stavem etického klimatu v organizaci. Zde lze předpokládat nedostatečnou práci managementu v oblasti etického řízení.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace – mají o 3 % méně spokojených zaměstnanců. U státních škol bylo zaznamenáno 65 % spokojených a 33 % nespokojených respondentů.
- Soukromé organizace - mají o 7 % více spokojených zaměstnanců. U soukromých škol bylo zaznamenáno 75 % spokojených a 25 % nespokojených respondentů.

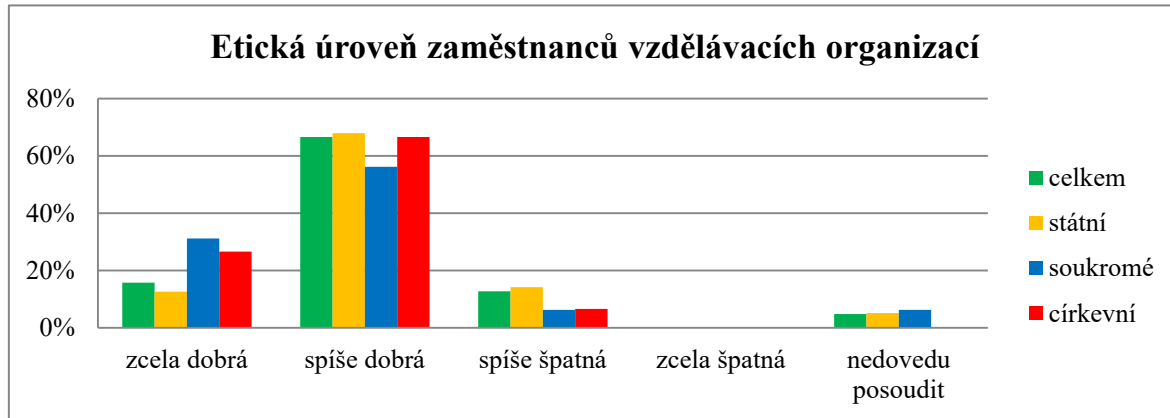
- Církevní organizace – mají o 19 % více spokojených zaměstnanců. U církevních škol bylo zaznamenáno 87 % spokojených a 13 % nespokojených respondentů.

Nejvíce spokojených respondentů se stavem etického klimatu bylo zaznamenáno v církevních organizacích, konkrétně jich bylo 87 %. Naopak nejvíce nespokojených dotazovaných bylo shledáno ve státních organizacích, kde jich bylo 33 %.

### Etická úroveň zaměstnanců vzdělávacích organizací

Otázka č. 2: „Jaká je převažující etická (morální) úroveň Vašich kolegů?“ Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit. Byla zkoumána převažující etická, případně morální úroveň zaměstnanců vzdělávacích organizací. Také u této otázky jsou odpovědi ovlivněny subjektivním pohledem respondentů na své kolegy. Celkové výsledky a výsledky jednotlivých typů zřizovatelů jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 6 - Etická úroveň zaměstnanců vzdělávacích organizací



Celkové průměrné výsledky:

- 16 % ZCELA DOBRÁ převažující etická úroveň kolegů
- 67 % SPÍŠE DOBRÁ převažující etická úroveň kolegů
- 13 % SPÍŠE ŠPATNÁ převažující etická úroveň kolegů
- 0 % ZCELA ŠPATNÁ převažující etická úroveň kolegů
- 5 % NEDOVEDE POSOUDIT etickou úroveň jejich kolegů

Z výsledků vyplývá:

- 83 % respondentů považuje etickou úroveň kolegů za dobrou.
- 13 % respondentů považuje etickou úroveň kolegů za špatnou.

V celkovém průměru markantně převažují odpovědi respondentů, kteří považují etickou úroveň kolegů za dobrou 83 %. Pouze 13 % dotázaných považuje etickou úroveň kolegů za špatnou, a to konkrétně za spíše špatnou, za zcela špatnou ji nepovažuje nikdo z nich. Tento výsledek je velmi pozitivní a je zřejmé, že v českém vzdělávacím systému pracují většinou lidé s dobrou etickou úrovní.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - byl zjištěn minimální rozdíl proti průměrným výsledkům. U státních organizací je celkem shledávána v 81 % dobrá etická úroveň a v 14 % špatná etická úroveň kolegů.
- Soukromé organizace - o 4 % více proti průměrným výsledkům je shledávána dobrá etická úroveň kolegů a o 7 % méně špatná etická úroveň kolegů. U soukromých organizací byla celkem shledávána v 87 % dobrá etická úroveň a v 6 % špatná etická úroveň kolegů.
- Církevní organizace - o 11 % více proti průměrným výsledkům je shledávána dobrá etická úroveň kolegů a o 6 % méně špatná etická úroveň kolegů. U církevních organizací byla celkem shledávána v 94 % dobrá etická úroveň a v 7 % špatná etická úroveň kolegů.

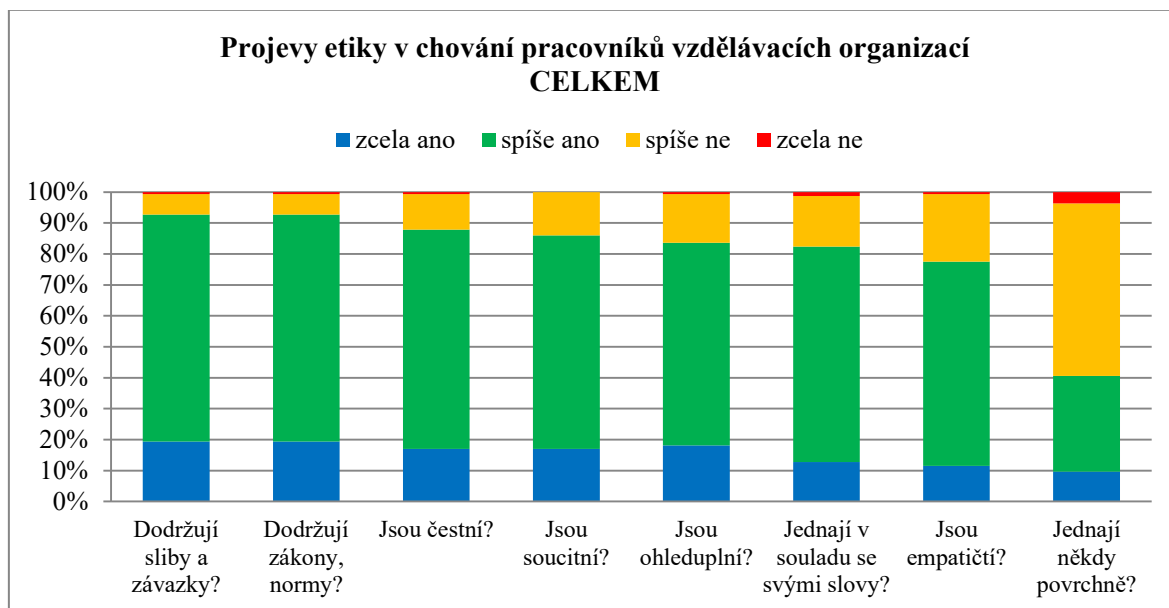
Nejlepší výsledek byl zaznamenán v církevních organizacích, kde 94 % respondentů uvedlo dobrou etickou úroveň svých kolegů.

### **Převažující projevy etiky v chování pracovníků vzdělávacích organizací**

Otázka č. 3: „Jaké jsou převažující projevy etiky v chování Vašich kolegů? Možnosti odpovědí u každé z 8 podotázek: zcela ANO; spíše ANO; spíše NE; zcela NE; Podotázkami bylo zjišťováno, zda kolegové respondentů: dodržují zákony, normy, sliby,

závazky. Zda jsou ohleduplní, čestní, empatičtí, soucitní. Zda jednají v souladu se svými slovy a zda jednají někdy povrchně? Touto otázkou byly zjišťovány vyskytující se projevy etického a neetického chování u pracovníků vzdělávacích organizací. Celkové výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 7 - Projevy etiky v chování pracovníků vzdělávacích organizací - celkem



Celkové průměrné výsledky:

- |                               |           |          |
|-------------------------------|-----------|----------|
| • Dodržují sliby a závazky?   | ANO: 93 % | NE: 7 %  |
| • Dodržují zákony a normy?    | ANO: 93 % | NE: 7 %  |
| • Jsou čestní?                | ANO: 88 % | NE: 12 % |
| • Jsou soucitní?              | ANO: 86 % | NE: 14 % |
| • Jsou ohleduplní?            | ANO: 84 % | NE: 16 % |
| • Jednají v souladu se slovy? | ANO: 82 % | NE: 18 % |
| • Jsou empatičtí?             | ANO: 78 % | NE: 22 % |
| • Jednají někdy povrchně?     | ANO: 41 % | NE: 59 % |

Z výsledků je zřejmé, že převažují pozitivní projevy etiky v chování pracovníků vzdělávacích organizací. To koresponduje s výsledkem z minulé otázky č. 4., kdy 83 % respondentů uvedlo, že převažující etická úroveň u jejich kolegů je dobrá. V detailu lze zjistit, že nejčastější etický nedostatek v chování pracovníků je výskyt povrchního chování,

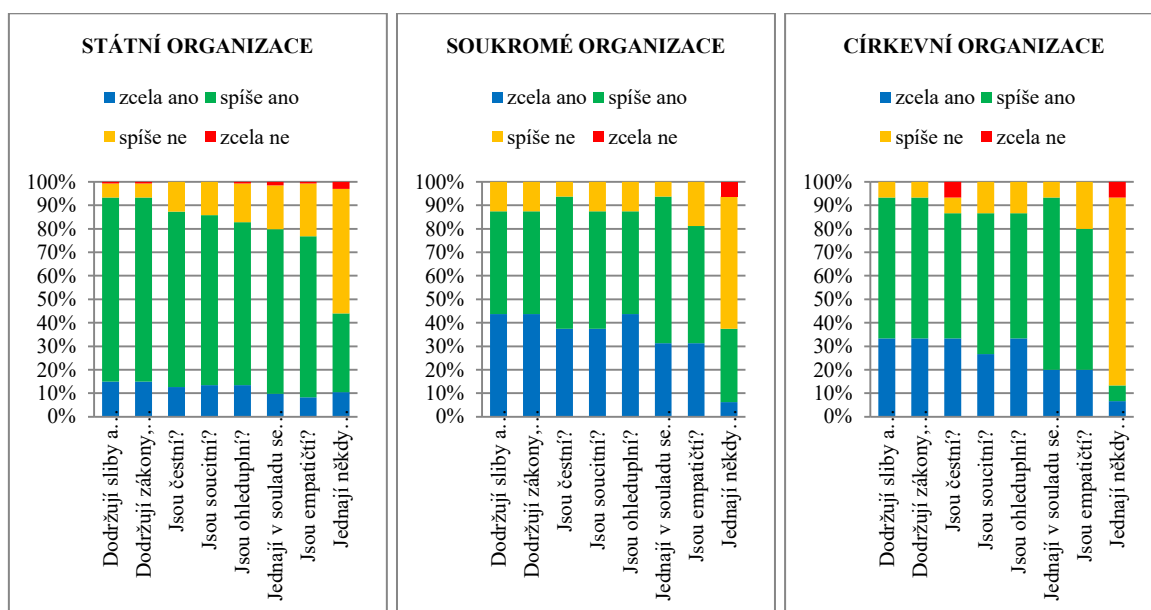
kde celkem 41 % respondentů uvedlo, že jejich kolegové se někdy chovají povrchně. Dále 22 % respondentů postrádá empatii v chování kolegů a 18 % respondentů uvádí, že jejich spolupracovníci nejednají v souladu se svými slovy. Ostatní negativní responze jsou pod 15 %.

Na grafech níže jsou znázorněny rozdíly výsledky mezi organizacemi různých zřizovatelů.

Graf č. 8 - Státní org.

Graf č. 9 - Soukromé org.

Graf č. 10 - Církevní org.



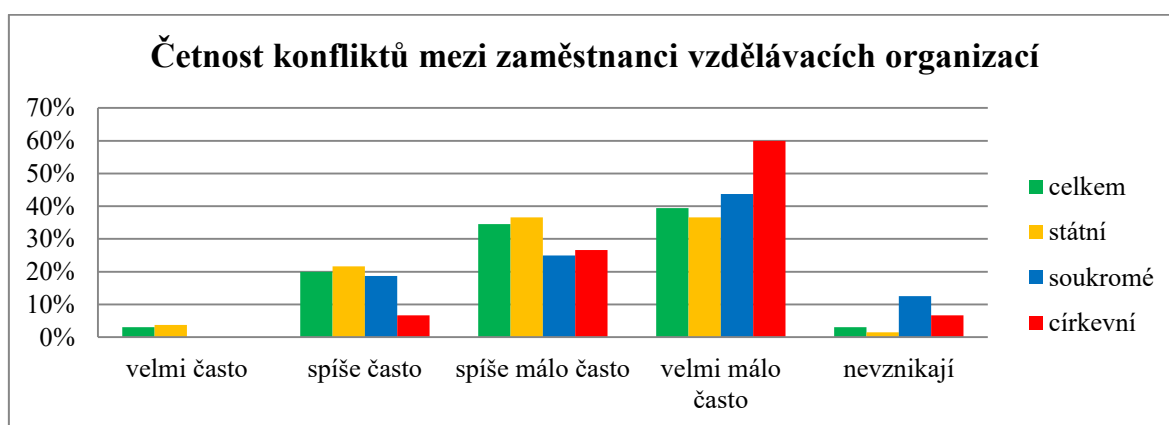
- Státní organizace - díky většinovému podílu respondentů ze státních organizací byly zjištěny minimální rozdíly v jednotlivých skupinách odpovědí, a to 0 % - 3 %.
- Soukromé organizace – byly zjištěny výrazné rozdíly proti celkovým hodnotám:
  - o 14 % vyšší soulad činů se slovy
  - o 7 % nižší výskyt povrchního jednání
  - o 6 % vyšší čestnost
- Církevní organizace – byly zjištěny výrazné rozdíly proti celkovým hodnotám:
  - o 24 % nižší výskyt povrchního jednání
  - o 7 % nižší čestnost
  - o 6 % vyšší dodržování slibů, závazků, také zákonů a norem

V organizacích respondentů ze soukromých škol je sledován o 14 % vyšší soulad činů se slovy a o 7 % nižší výskyt povrchního jednání u kolegů. V církevních organizacích je o 24 % nižší výskyt povrchního chování, ale také o 7 % nižší projevy čestnosti. Tyto rozdíly mohou být ovlivněny lidskými charakterovými vlastnostmi pracovníků respondentů. Každopádně výskyt povrchního jednání lze do jisté míry eliminovat vhodným etickým vedením a řízením.

### Četnost konfliktů mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací

Otázka č. 4: „Jaká je četnost konfliktů mezi Vašimi kolegy včetně managementu?“  
Možnosti odpovědí: velmi často; spíše často; spíše málo často; velmi málo často; nevznikají. Bylo zjišťováno, jak často dochází ve vzdělávacích organizacích ke konfliktům mezi pracovníky. Průměrné výsledky včetně porovnání dle typů zřizovatelů jsou vyobrazeny v následujícím grafu.

Graf č. 11 - Četnost konfliktů mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací



Celkové průměrné výsledky:

- 3 % VELMI ČASTO dochází ke konfliktům
- 20 % SPÍŠE ČASTO dochází ke konfliktům
- 35 % SPÍŠE MÁLO často dochází ke konfliktům
- 39 % VELMI MÁLO často dochází ke konfliktům
- 3 % KONFLIKTY NEVZNIKAJÍ

Z výsledků vyplývá:

- 23 % respondentů se setkává často s konflikty mezi kolegy.
- 74 % respondentů se setkává málo často s konflikty mezi kolegy.
- 3 % respondentů uvedlo, že konflikty mezi kolegy nevznikají.

Je zřejmé, že v 23 % organizacích respondentů dochází ke konfliktům mezi kolegy s vyšší četností. To je z etického hlediska problematické a svědčí to o ne příliš dobrém etickém klimatu v těchto organizacích. Špatná etická klimata podporují vznik konfliktů mezi lidmi v organizaci.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

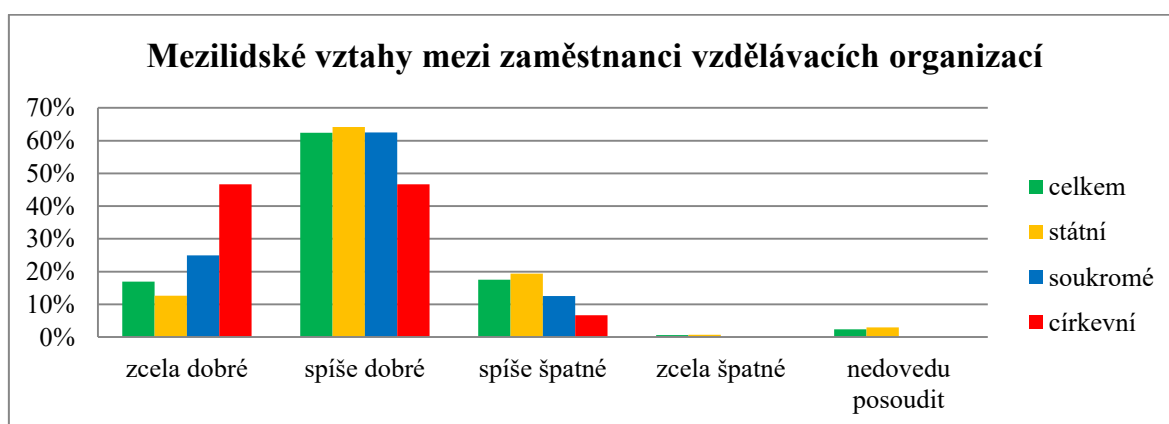
- Státní organizace - byl zaznamenán minimální rozdíl proti celkovým průměrným výsledkům, maximálně do 2 %. U státních organizací vznikají konflikty často v 25 %, málo často v 74 % a nevznikají v 1 %.
- Soukromé organizace - proti průměrným výsledkům bylo zaznamenáno o 4 % méně responzí - častý vznik konfliktů a o 7 % méně responzí - málo častý vznik konfliktů, ale o 9 % více responzí - konflikty nevznikají. U soukromých organizací vznikají konflikty často v 19 %, málo často v 69 % a nevznikají v 12 %.
- Církevní organizace - proti průměrným výsledkům bylo zaznamenáno o 16 % méně responzí - častý vznik konfliktů a o 7 % více responzí - málo častý vznik konfliktů a o 4 % více responzí - konflikty nevznikají. U církevních organizací vznikají konflikty často v 7 %, málo často v 86 % a nevznikají v 7 %.

Nejnižší četnost vzniku konfliktů mezi kolegy byla zaznamenána u soukromých organizací, kde nejvíce respondentů 12 % uvedlo, že konflikty nevznikají. Také u církevních organizací byl zaznamenán pozitivní výsledek, a to vyšší počet responzí 86 % uvádějící méně časté konflikty.

### Převažující mezilidské vztahy mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací

Otázka č. 5: „Jak byste charakterizoval/a převažující mezilidské vztahy ve Vaší organizaci?“ Možnosti odpovědí: zcela dobré; spíše dobré; spíše špatné; zcela špatné; nedovedu posoudit. Byl zjišťován stav mezilidských vztahů v organizacích respondentů. Stav mezilidských vztahů do značné míry ovlivňuje etické klima v organizaci a odpovědi mohou být subjektivně ovlivněny respondenty. Na grafu níže jsou znázorněny celkové výsledky včetně porovnání podle typů zřizovatelů.

Graf č. 12 - Mezilidské vztahy mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací



Celkové průměrné výsledky:

- 17 % ZCELA DOBRÉ mezilidské vztahy
- 62 % SPÍŠE DOBRÉ mezilidské vztahy
- 18 % SPÍŠE ŠPATNÉ mezilidské vztahy
- 1 % ZCELA ŠPATNÉ mezilidské vztahy
- 2 % NEDOVEDE POSOUDIT mezilidské vztahy v organizaci

Z výsledků vyplývá:

- 79 % respondentů shledává dobré mezilidské vztahy v organizaci.
- 19 % respondentů shledává špatné mezilidské vztahy v organizaci.

V 19 % responzí byly uvedeny špatné mezilidské vztahy, takový stav může mít špatný vliv na etické klima v organizaci. Mezilidské vztahy se špatně ovlivňují, ale přesto je žádoucí věnovat těmto aspektům organizace příslušnou pozornost a snažit se pečovat o



tyto vztahy tak, aby podporovaly etiku a kulturu v organizaci. V 79 % byly zaznamenány dobré mezilidské vztahy a z tohoto pohledu je výsledek pozitivní.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

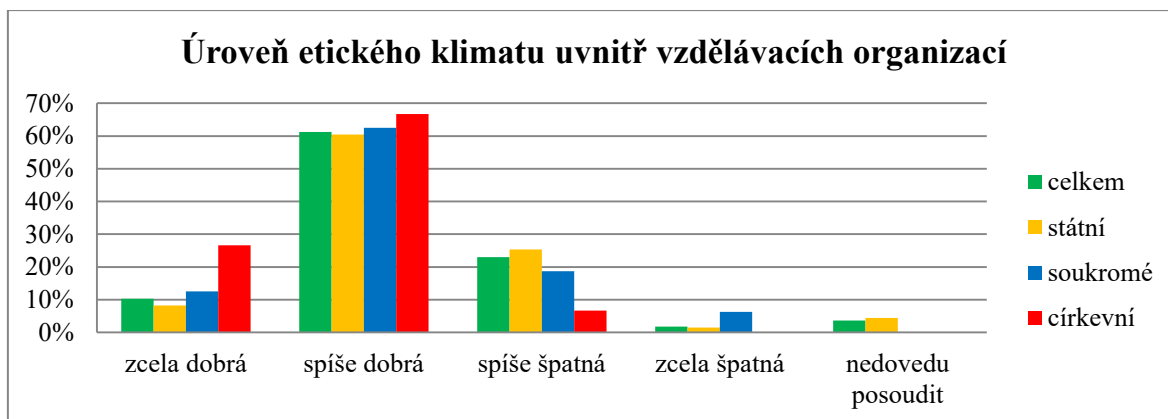
- Státní organizace – byl zaznamenán minimální rozdíl proti průměrným výsledkům, a to v jednotkách procent. U státních organizací jsou shledávány mezilidské vztahy v 77 % jako dobré, v 20 % jako špatné.
- Soukromé organizace - proti průměrným výsledkům bylo zaznamenáno o 8 % více - dobré mezilidské vztahy a o 6 % méně - špatné mezilidské vztahy. U soukromých organizací jsou shledávány mezilidské vztahy v 87 % jako dobré, v 13 % jako špatné.
- Církevní organizace - proti průměrným výsledkům bylo zaznamenáno o 14 % více - dobré mezilidské vztahy a o 12 % méně - špatné mezilidské vztahy. U církevních organizací jsou shledávány mezilidské vztahy v 93 % jako dobré, v 7 % jako špatné.

Významně lepší mezilidské vztahy byly zaznamenány u církevních organizací, kde dobré vztahy uvedlo 93 % respondentů. Ale také počet responzí uvádějící špatné vztahy byl u církevních organizací nejnižší, konkrétně 7 %. Nadprůměrné výsledky v oblasti mezilidských vztahů byly zaznamenány také u soukromých organizací.

### **Úroveň etického klimatu uvnitř vzdělávacích organizací**

Otázka č. 10: „Jaká je úroveň etiky (etického klimatu) uvnitř Vaší organizace?“ Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit. Touto otázkou byly ověřovány výsledky z první otázky, která zjišťovala spokojenost respondentů se stavem etiky v jejich organizaci. Ověření probíhá za předpokladu, že spokojený respondent se stavem etického klimatu bude odpovídat, že etické klima v jejich organizaci je dobré, a naopak nespokojený respondent bude odpovídat, že je špatné. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 13 - Úroveň etického klimatu uvnitř vzdělávacích organizací



Celkové průměrné výsledky:

- 10 % ZCELA DOBRÁ úroveň etického klimatu
- 61 % SPÍŠE DOBRÁ úroveň etického klimatu
- 23 % SPÍŠE ŠPATNÁ úroveň etického klimatu
- 2 % ZCELA ŠPATNÁ úroveň etického klimatu
- 4 % NEDOVEDE ODPOVĚDĚT

Z výsledků vyplývá:

- 71 % respondentů uvádí, že úroveň etického klimatu je dobrá.
- 25 % respondentů uvádí, že úroveň etického klimatu je špatná.

Srovnání výsledků s otázkou číslo 1

- O 3 % více respondentů nyní uvedlo dobrou úroveň etického klimatu oproti spokojeným respondentům s etickým klimatem u otázky číslo 1. Konkrétně byla shledána v 71 % dobrá úroveň etického klimatu a v 68 % spokojenost s etickým klimatem.
- O 6 % méně respondentů nyní uvedlo špatné etické klima oproti nespokojeným respondentům s etickým klimatem u otázky číslo 1. Konkrétně byla shledána v 25 % špatná úroveň etického klimatu a v 31 % nespokojenost s etickým klimatem.
- O 3 % více respondentů nyní uvedlo, že nedokážou na otázku odpovědět.

Jelikož jsou rozdíly oproti otázce č. 1 v řádech jednotek procent a protože obě otázky byly formulovány jinak, aby nedošlo u respondentů k asociování otázek, lze tyto difference

považovat za zanedbatelné a ověření je považováno za kladné. Z tohoto srovnání obou otázek lze určit úzkou provázanost spokojenosti respondentů s etickým klimatem a s jejich pohledem na úroveň etického klimatu.

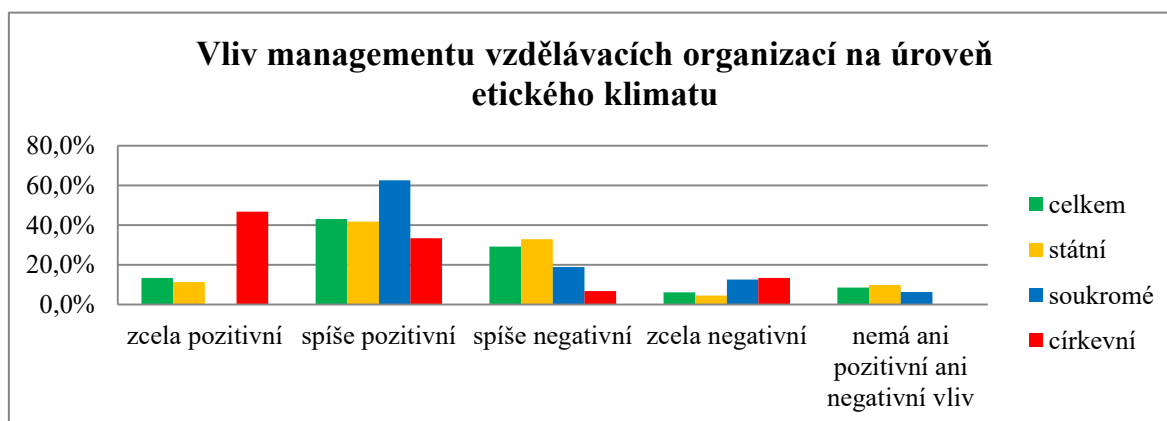
### 7.3 Vyhodnocení hlavní části - vliv managementu na etické klima

Tato část analýzy dotazníkového šetření je zaměřena na získání odpovědi na otázky, jaký vliv má vedení vzdělávacích organizací na etické klima. I v této části dotazníkového šetření byli respondenti u každé otázky upozorněni na to, že se otázky týkají etiky v pracovním kolektivu a nikoli etických problémů u dětí, žáků nebo studentů.

#### Vliv managementu vzdělávacích organizací na úroveň etického klimatu

Otázka č. 6: „Jak ovlivňuje management Vaší organizace úroveň etického klimatu?“ Na výběr: zcela pozitivně; spíše pozitivně; spíše negativně; zcela negativně; nemá ani pozitivní ani negativní vliv. Byl zjišťován pohled zaměstnanců vzdělávacích organizací na ovlivňování etického klimatu managementem jejich organizace. Výsledky včetně rozdělení na jednotlivé typy zřizovatelů jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf č. 14 - Vliv managementu vzdělávacích organizací na úroveň etického klimatu



Celkové průměrné výsledky:

- 13 % ZCELA POZITIVNĚ management ovlivňuje etické klima
- 43 % SPÍŠE POZITIVNĚ management ovlivňuje etické klima
- 29 % SPÍŠE NEGATIVNĚ management ovlivňuje etické klima

- 6 % ZCELA NEGATIVNĚ management ovlivňuje etické klima
- 9 % NEMÁ ŽÁDNÝ VLIV na etické klima

Z výsledků vyplývá:

- 56 % respondentů shledává pozitivní vliv managementu na etické klima.
- 35 % respondentů shledává negativní vliv managementu na etické klima.
- 9 % respondentů neshledává žádný vliv managementu na etické klima.

I když je výsledek této otázky spíše pozitivní, ve vztahu k vlivu managementu na etické klima v organizaci je nutné zmínit, že 35 % respondentů uvedlo negativní a 9 % žádný vliv managementu na etické klima v organizaci. V tomto ohledu může docházet v těchto organizacích k problémům, které jsou spojeny s nedostatečným etickým řízením.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

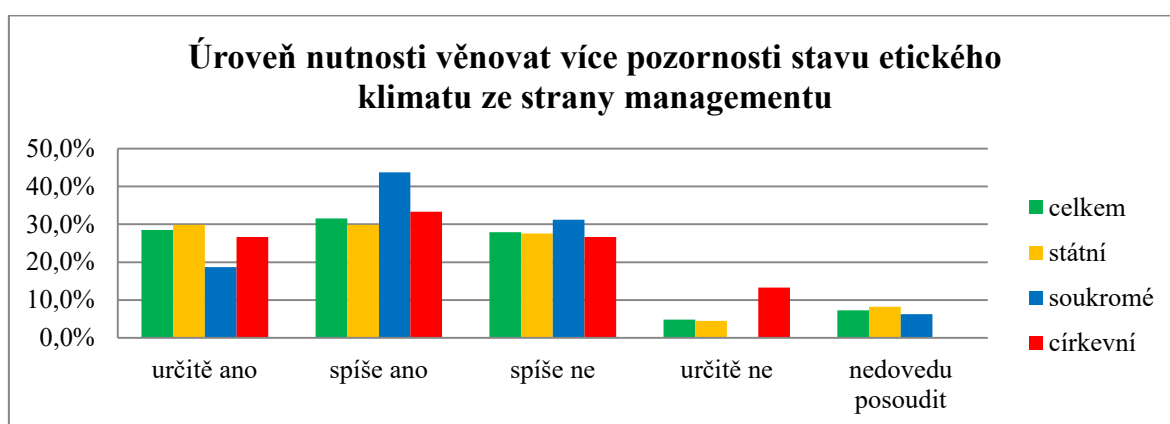
- Státní organizace - proti průměrným výsledkům je o 3 % méně shledáván pozitivní vliv a o 2 % více negativní vliv managementu na etické klima. U státních organizací byl zjištěn pozitivní vliv u 53 %, negativní vliv u 37 % a žádný vliv u 10 % dotazovaných.
- Soukromé organizace - proti průměrným výsledkům je o 7 % více shledáván pozitivní vliv a o 4 % méně negativní vliv managementu na etické klima. U soukromých organizací byl zjištěn pozitivní vliv u 63 %, negativní vliv u 31 % a žádný vliv u 6 % dotazovaných.
- Církevní organizace - proti průměrným výsledkům je o 24 % více shledáván pozitivní vliv a o 14 % méně negativní vliv managementu na etické klima. U církevních organizací byl zjištěn pozitivní vliv u 80 %, negativní vliv u 20 % a žádný vliv u 0 % dotazovaných.

Touto otázkou byl zjištěn výrazný rozdíl v pohledu zaměstnanců různých zřizovatelů na ovlivňování etického klimatu jejich managementem. Největší počet respondentů 80 % uvádějící pozitivní vliv vedení na etické klima byl shledán u církevních organizací. Ale také byl nejčastěji uváděn negativní vliv u státních organizací, a to 37 % dotazovaných.

### Úroveň nutnosti věnovat více pozornosti stavu etického klimatu ze strany managementu

Otázka č. 7: „Je nutné ve Vaší organizaci věnovat více pozornosti stavu etiky (etického klimatu) ze strany managementu?“ Na výběr z možností: určitě ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit. Byla zjišťována úroveň nutnosti věnovat více pozornosti stavu etického klimatu v organizaci ze strany managementu.

Graf č. 15 - Úroveň nutnosti věnovat více pozornosti stavu etického klimatu ze strany managementu



Celkové průměrné výsledky:

- 28 % ZCELA ANO - je nutné věnovat více pozornosti etickému klimatu
- 33 % SPÍŠE ANO - je nutné věnovat více pozornosti etickému klimatu
- 29 % SPÍŠE NE - je nutné věnovat více pozornosti etickému klimatu
- 5 % ZCELA NE - je nutné věnovat více pozornosti etickému klimatu
- 7 % NEDOVEDE POSOUDIT - zda věnovat více pozornosti etickému klimatu

Z výsledků vyplývá:

- 60 % respondentů spatřuje nutnost věnovat více pozornosti stavu etického klimatu ze strany managementu.
- 34 % respondentů nespatřuje nutnost věnovat více pozornosti stavu etického klimatu ze strany managementu.

Z celkových výsledků u této otázky je znatelný významný rozdíl v počtu respondentů, kteří spatřují nutnost věnovat více pozornosti stavu etického klimatu.

Znatelně více bylo dotazovaných, kteří považují za nutné věnovat více pozornosti stavu etického klimatu v organizaci. Z čehož je zřejmé, že v 60 % organizací není kladena dostatečná pozornost etickému klimatu. To se ovšem nevylučuje s tím, že v těchto organizacích může být i přesto klima dobré.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

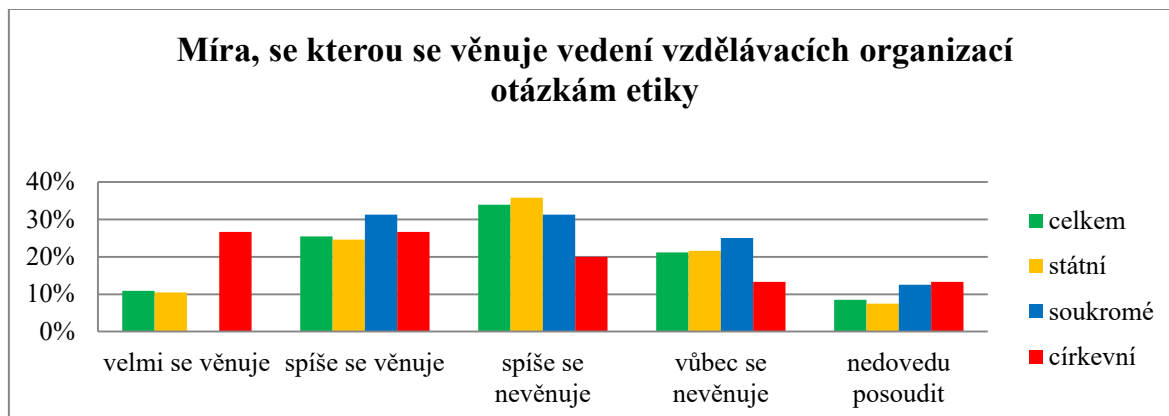
- Státní organizace – byl zjištěn zanedbatelný rozdíl proti průměrným výsledkům. U státních organizací, ve vztahu k nutnosti věnovat více pozornosti etickému klimatu, uvedlo ano 60 % respondentů a ne uvedlo 32 % respondentů.
- Soukromé organizace - proti průměrným výsledkům uvedlo o 3 % více respondentů ano a o 3 % méně ne ve vztahu k nutnosti věnovat více pozornosti etickému klimatu. U soukromých organizací byly zaznamenány tyto odpovědi: 63 % ano a 31 % ne.
- Církevní organizace – nebyl zjištěn žádný rozdíl proti průměrným výsledkům v odpovědích ano, ale o 6 % méně odpovědělo ne ve vztahu k nutnosti věnovat více pozornosti etickému klimatu. U církevních organizací byly zaznamenány tyto odpovědi: 60 % ano a 40 % ne.

Nejvíce respondentů 40 % z církevních organizací odpovědělo, že není nutné věnovat více pozornosti etickému klimatu. Naopak nejvíce dotazovaných 63 % ze soukromých škol uvedlo, že je nutné věnovat více pozornosti tomuto klimatu.

### **Míra, se kterou se věnuje vedení vzdělávacích organizací otázkám etiky**

Otázka č. 8: „Do jaké míry se věnuje management Vaší organizace otázkám etiky a etického klimatu?“ Možnosti odpovědí: velmi se věnuje; spíše se věnuje; spíše se nevěnuje; vůbec se nevěnuje; nedovedu posoudit. Byl zjišťován pohled zaměstnanců vzdělávacích organizací na etické řízení managementem v jejich organizaci. Konkrétně do jaké míry se věnuje management etickému řízení. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 16 - Míra, se kterou se věnuje vedení vzdělávacích organizací otázkám etiky



Celkové průměrné výsledky:

- 11 % VELMI SE VĚNUJE etice (management)
- 26 % SPÍŠE SE VĚNUJE etice (management)
- 34 % SPÍŠE SE NEVĚNUJE etice (management)
- 21 % VŮBEC SE NEVĚNUJE etice (management)
- 8 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá:

- 37 % respondentů uvádí, že jejich vedení se věnuje otázkám etiky a etickému klimatu v organizaci.
- 55 % respondentů uvádí, že jejich vedení se nevěnuje otázkám etiky a etickému klimatu v organizaci.

Víc jak polovina respondentů - 55 % uvedlo, že jejich management se otázkám etiky a etickému klimatu nevěnuje a pouze 37 % respondentů uvádí, že jejich management se těmito otázkám věnuje. Tento výsledek poukazuje na nedostatečný důraz managementů vzdělávacích organizací na etiku v organizaci a na etické řízení a do značné míry koresponduje se zjištěním v minulé otázce, kde 60 % dotazovaných shledává nutnost věnovat více pozornosti etice v organizaci.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - byly opět zjištěny nepodstatné rozdíly v rozmezí 1 - 2 % v jednotlivých skupinách odpovědí. Ve státních organizacích respondenti uvedli, že vedení se otázkám etiky v 36 % věnuje a v 57 % nevěnuje. V 7 % respondenti nedokázali odpovědět.
- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům o 6 % méně se etice vedení věnuje a o 1 % více se etice nevěnuje, ale také o 5 % více respondentů nedokázalo odpovědět. V soukromých organizacích respondenti uvedli, že vedení se otázkám etiky v 31 % věnuje a v 56 % nevěnuje. V 13 % nedokázali respondenti odpovědět.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům o 17 % více se etice vedení věnuje a o 22 % méně se etice nevěnuje, ale také o 5 % více respondentů nedokázalo odpovědět. V církevních organizacích respondenti uvedli, že vedení se otázkám etiky v 54 % věnuje a v 33 % nevěnuje. V 13 % nedokázali respondenti odpovědět

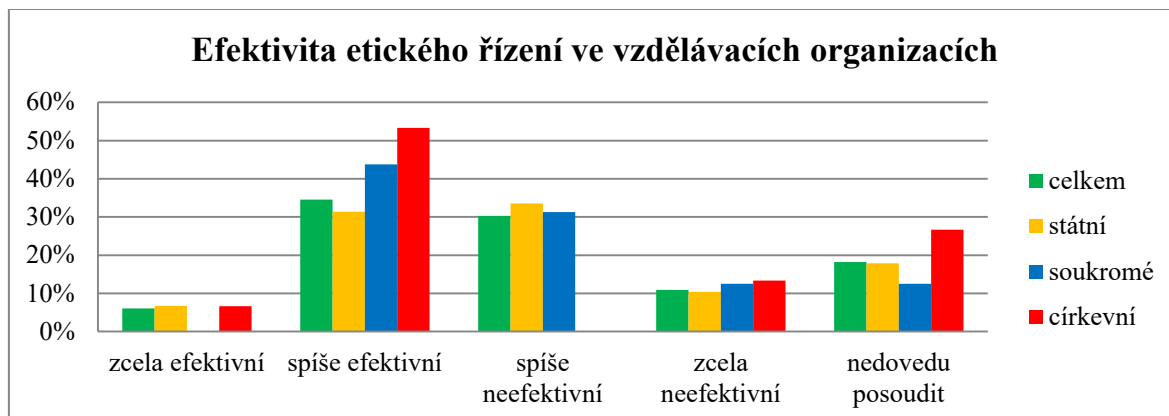
Významně lepší výsledky byly zaznamenány v církevních organizacích, kde se dle respondentů management věnuje podstatně více etice, a to v 54 %. Nejhorší výsledky byly zaznamenány v soukromých organizacích, kde 56 % dotázaných uvedlo, že se vedení etice nevěnuje.

### **Efektivita etického řízení ve vzdělávacích organizacích**

Otázka č. 9: „Je etické řízení ve Vaší organizaci efektivní v pozitivním ovlivňování etiky (etického klimatu) uvnitř organizace?“ Možnosti odpovědí: zcela efektivní; spíše efektivní; spíše neefektivní; zcela neefektivní; nedovedu posoudit. Byl zjišťován pohled respondentů na efektivitu etického řízení v jejich organizacích. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.



Graf č. 17 - Efektivita etického řízení ve vzdělávacích organizacích



Celkové průměrné výsledky:

- 6 % ZCELA EFEKTIVNÍ je etické řízení
- 35 % SPÍŠE EFEKTIVNÍ je etické řízení
- 30 % SPÍŠE NEEFEKTIVNÍ je etické řízení
- 11 % ZCELA NEEFEKTIVNÍ je etické řízení
- 18 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá:

- 41 % respondentů považuje etické řízení v organizaci za efektivní.
- 41 % respondentů považuje etické řízení v organizaci za neefektivní.

Z čehož je zřejmé, že polovina respondentů, která dokázala odpovědět na otázku, považuje etické řízení v organizaci za neefektivní a polovina za efektivní. To znamená, že ve velké části vzdělávacích organizací etické řízení probíhá neefektivně nebo vůbec neprobíhá.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - proti celkovým výsledkům je o 3 % méně považováno etické řízení za efektivní a o 3 % více za neefektivní. Ve státních organizacích bylo zjištěno, že etické řízení je v 38 % efektivní, v 44 % neefektivní a 18 % nedokázalo odpovědět.

- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům je o 3 % více považováno etické řízení za efektivní a o 3 % více za neefektivní. V soukromých organizacích bylo zjištěno, že etické řízení je v 44 % efektivní, v 44 % neefektivní a 12 % nedokázalo odpovědět.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům je o 19 % více považováno etické řízení za efektivní a o 28 % méně za neefektivní. V církevních organizacích bylo zjištěno, že etické řízení je v 60 % efektivní, v 13 % neefektivní a 27 % nedokázalo odpovědět.

Nejefektivnější etické řízení probíhá v církevních organizacích, kde bylo shledáno v 60 % efektivním. Nejméně efektivní řízení bylo zjištěno u státních organizací, to v 38 %.

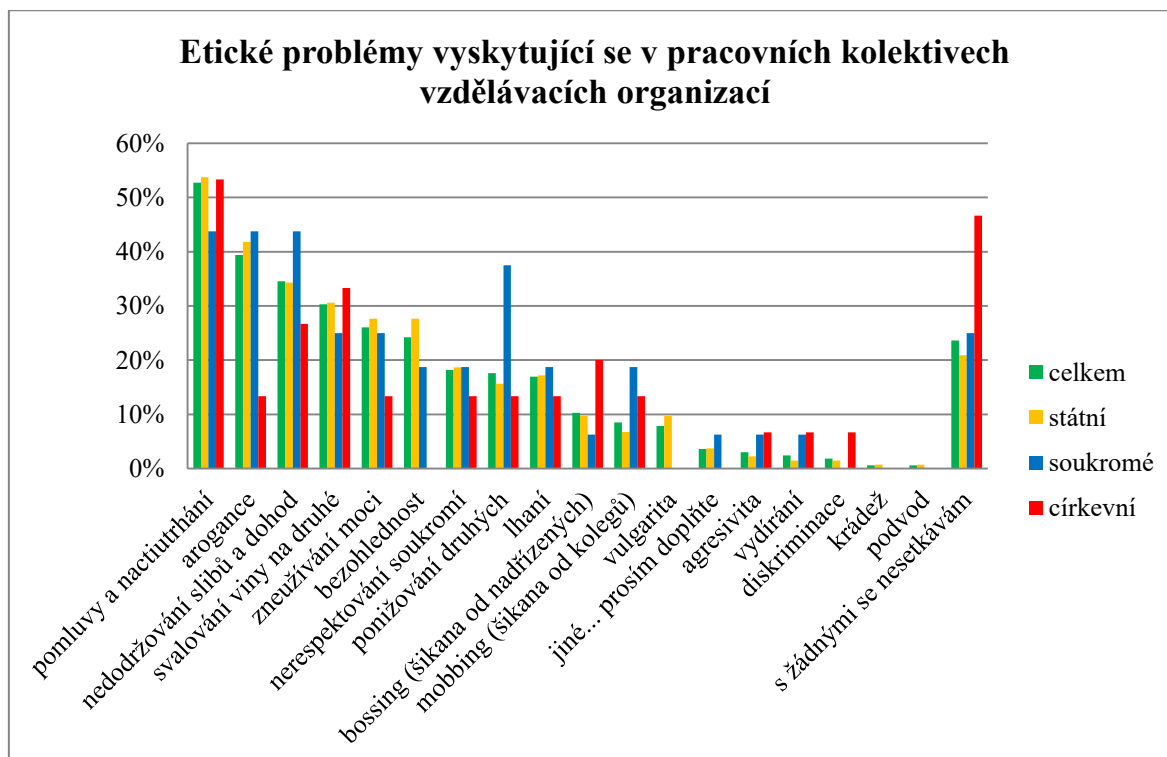
#### **7.4 Vyhodnocení hlavní části - etické problémy v pracovním kolektivu**

Další část dotazníkového šetření je zaměřena na zkoumání etických problémů, ke kterým dochází v pracovních kolektivech vzdělávacích organizací a následně je zjišťováno jaké metody k řešení těchto problémů používá management. U všech otázek byli respondenti upozorněni na to, že se otázky týkají etiky mezi lidmi v pracovním kolektivu a nikoli etických problémů u dětí, žáků, studentů.

##### **Etické problémy vyskytující se v pracovních kolektivech vzdělávacích organizací**

Otázka č. 11: „S jakými etickými problémy se setkáváte u Vašich kolegů včetně vedení organizace? (nezahrnujte problémové chování žáků a studentů)“ Bylo předloženo 18 různých variant odpovědí, včetně možnosti vlastního vyjádření a libovolné kombinace. Otázkou byly zjišťovány etické problémy, se kterými se respondenti setkávají v jejich pracovním kolektivu. Podrobné výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf č. 18 - Etické problémy vyskytující se v pracovních kolektivech vzdělávacích org.



Celkové průměrné výsledky seřazené od nejčastěji uváděného neetického chování:

- 53 % pomluvy a nactiutrhání
- 39 % arogance
- 35 % nedodržování slibů a dohod
- 30 % svalování viny na druhé
- 26 % zneužívání moci
- 24 % bezohlednost
- 18 % nerespektování soukromí
- 18 % ponižování druhých
- 17 % lhání
- 10 % bossing (šikana od nadřízených)
- 8 % mobbing (šikana od kolegů)
- 8 % vulgarita

- 4 % jiné: „vedení nebere názor ostatních v potaz“; „manipulace vedoucí k zastrahování zaměstnanců“; „rasistické poznámky“; „využívání výhod vedoucí - já jsem vedoucí a proto rozhoduji takto.“; „neměří se všem stejným metrem“
- 3 % agresivita
- 2 % vydírání
- 2 % diskriminace
- 1 % krádež
- 1 % podvod
- 24 % s žádnými etickými problémy se nesetkávám

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že nejčastějším neetickým chováním zaměstnanců vzdělávacích organizací jsou pomluvy a nactiutrhání, a to v 53 %, dále v 39 % arogance, následuje nedodržování slibů v 35 %, svalování viny na druhé v 30 % a zneužívání moci v 26 %. I další prohřešky, které se již nevyskytují tak často, jsou závažné, jako například bossing v 10 % organizací respondentů a mobbing v 8 %.

U otevřené varianty odpovědi byly odpovědi převážně spojené s vedením organizace, konkrétně: nerespektování druhých, nespravedlivý přístup a manipulace. Dokonce jeden respondent uvedl rasistické poznámky.

Všechny uvedené projevy neetického chování jsou závažné a ukazují ty problémy, na které by se management při etickém řízení měl zaměřit. Je nutné zmínit i to, že 24 % dotazovaných se s žádnými etickými problémy nesetkává.

Byly zjištěny následující hlavní rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - díky hlavnímu podílu respondentů nebyly významné rozdíly ve vztahu k celkovým výsledkům.
- Soukromé organizace ve srovnání s celkovými výsledky:
  - více o: +20 % ponižování, +11 % mobbing; + 9 % nedodržování slibů
  - méně o: - 9 % pomluv

- Církevní organizace ve srovnání s celkovými výsledky:

více o: + 10 % bossing, 6 % diskriminace, 23 % nesetkávám

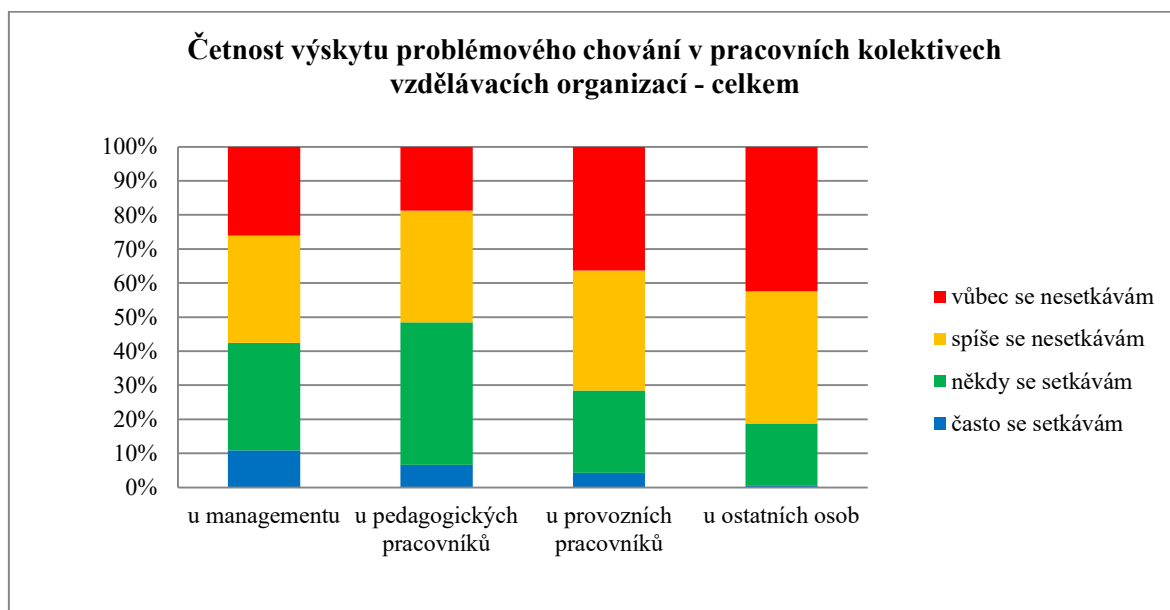
méně o: - 26 % arogance, - 15 % zneužívání moci;

Největší rozdíly proti celkovým výsledkům byly zjištěny u církevních organizací. U nich bylo zaznamenáno, proti organizacím jiných zřizovatelů, méně časté arogantní chování, a to v 13 %, ale naopak více často bossing, a to v 20 %. U soukromých organizací, je oproti organizacím jiných zřizovatelů, častější ponižování ostatních lidí, a to v 38 %, a také častější mobbing, a to v 19 %.

### Četnost etických konfliktů u jednotlivých skupin spolupracovníků

Otázka č. 12: „U jaké skupiny zaměstnanců a s jakou četností dochází k porušení etických pravidel a norem?“ Možnosti odpovědí u každé varianty: často se setkávám; někdy se setkávám; spíše se nesetkávám; vůbec se nesetkávám. Skupiny pracovníků: vedoucí; pedagogičtí; provozní; ostatní. Otázkou bylo zjišťováno, u jaké skupiny zaměstnanců vzdělávacích organizací dochází k neetickému chování a jak často. Celkové výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf č. 19 - Četnost výskytu neetického chování - celkem



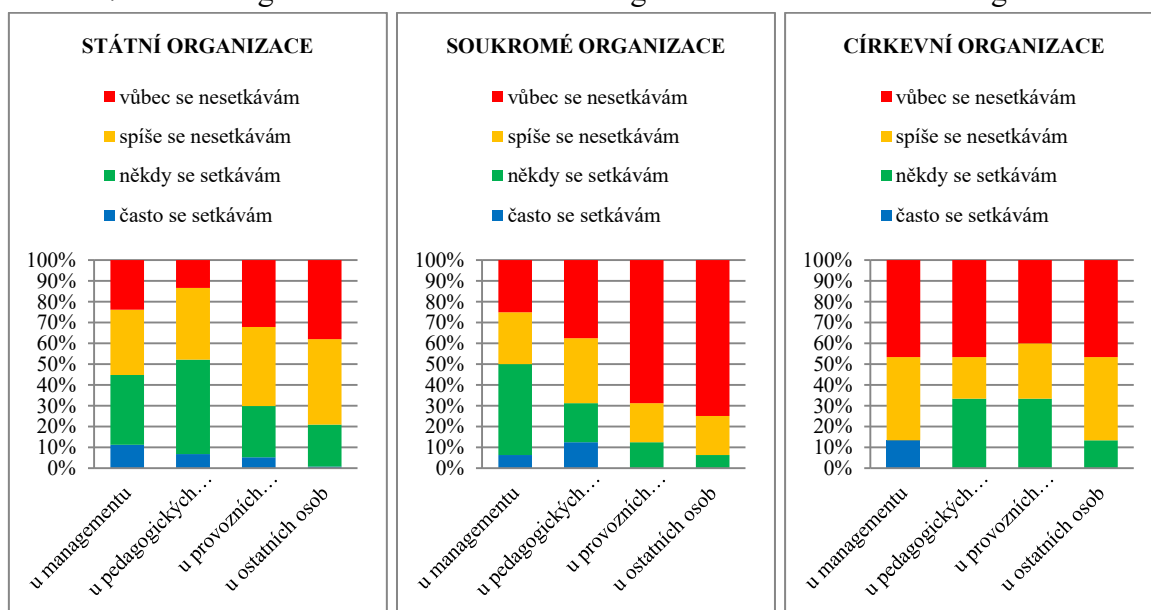
Celkové průměrné výsledky:

- |                                 |               |                 |
|---------------------------------|---------------|-----------------|
| • u managementu se              | SETKÁVÁ: 42 % | NESETKÁVÁ: 58 % |
| • u pedagogických pracovníků se | SETKÁVÁ: 48 % | NESETKÁVÁ: 52 % |
| • u provozních pracovníků se    | SETKÁVÁ: 28 % | NESETKÁVÁ: 72 % |
| • u ostatních osob se           | SETKÁVÁ: 19 % | NESETKÁVÁ: 81 % |

Z výsledků je zřejmé, že problémové chování vzniká u všech 4 skupin zaměstnanců. Nejčastěji u pedagogických pracovníků, a to v 48 % responzí, následuje je skupina managementu s 42 %, dále pak skupina provozních pracovníků s 28 % a nejméně často vzniká problémové chování u skupiny ostatních pracovníků s 19 %.

Rozdíly mezi výsledky organizací dle typů zřizovatelů:

Graf č. 7 - Státní org.   Graf č. 21 - Soukromé org.   Graf č. 22 - Církevní org.



- Státní organizace - v 53 % se nejčastěji setkávají s problémy u pedagogických pracovníků a v 45 % u managementu.
- Soukromé organizace - v 50 % nejčastěji se setkávají s problémy u managementu a v 32 % u pedagogických pracovníků.

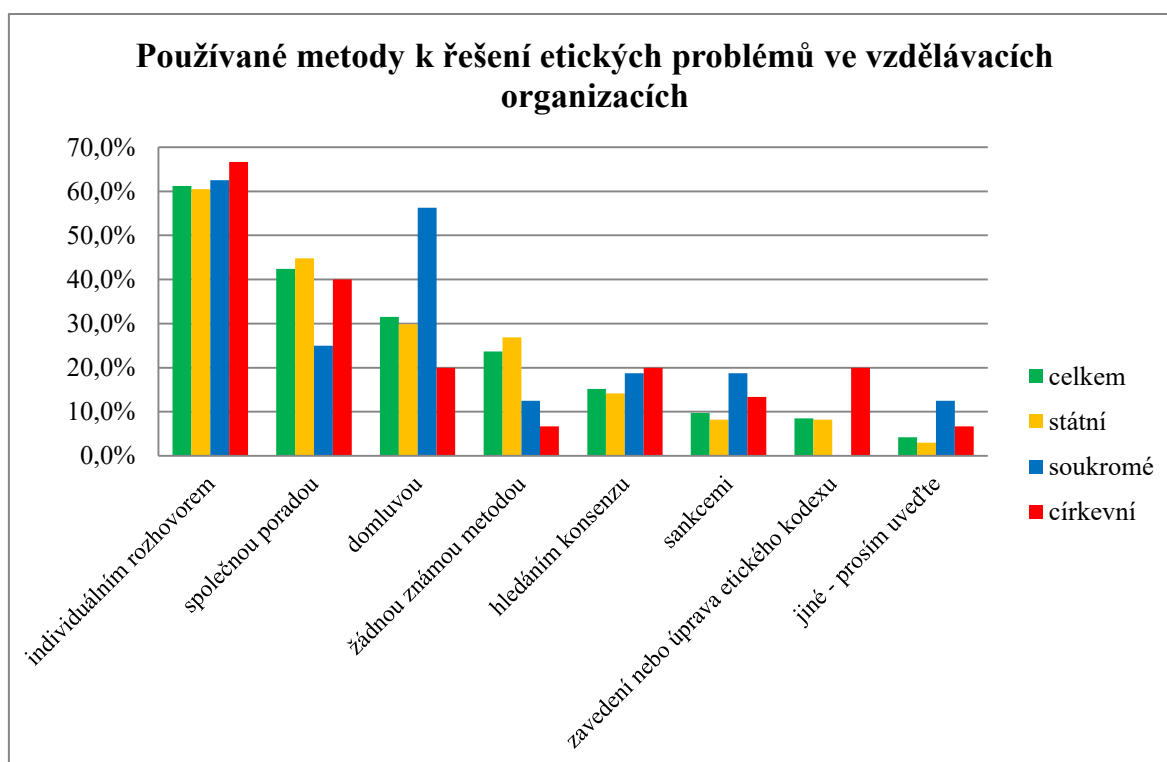
- Církevní organizace - v 33 % nejčastěji se setkávají s problémy u pedagogických pracovníků a stejně často u provozních pracovníků v 33 % a nejméně v 13 % u managementu.

Z výsledků je patrné, že v organizacích různých typů zřizovatelů byly zjištěny rozdíly v četnosti neetického chování u různých skupin zaměstnanců. Nejčastěji bylo toto chování zaznamenáno u pedagogických pracovníků státních škol, a to v 53 %. U soukromých organizací převažuje problémové chování u managementu, a to v 50 %.

### Používané metody k řešení etických problémů ve vzdělávacích organizacích

Otázka č. 13: “Jaké metody k řešení etických problémů používá Váš management?” Bylo nabídnuto 8 různých variant odpovědí, včetně možnosti vlastního vyjádření. Respondenti mohli vybrat libovolný počet odpovědí. Otázkou jsou zjišťovány nástroje a metody, kterými nejčastěji řeší management etické problémy ve vzdělávacích organizacích. Výsledky včetně rozdělení dle typů zřizovatelů znázorňuje graf níže.

Graf č. 23 - Používané metody k řešení etických problémů ve vzdělávacích organizacích



Celkové průměrné výsledky seřazené od nejčastěji uváděných metod řešení problémů:

- 61 % individuálním rozhovorem
- 42 % společnou poradou
- 32 % domluvou
- 24 % žádnou známou metodou
- 15 % hledáním konsenzu
- 10 % sankcemi
- 8 % zavedení nebo úprava etického kodexu
- 4 % jiné - prosím uveďte: „usuzuji, že zřejmě rozhovorem“; „hromadný email“; „k problémům nedochází“; „mediace“; „máme psycholožku, chodíme k ní, ona potom komunikuje dál s námi všemi a s vedením“; „nedovedu posoudit“; „dny pro rozvoj školy“; „Společná víkendová školení“

Je zřejmé, že nejvíce organizací - 61 % používá k řešení etických problémů individuální rozhovory, o něco méně - 42 % řeší problémy na společných poradách a 32 % řeší problémy domluvou. Respondenti také uvedli specifické metody používané v jejich organizacích, mezi které například patří společná víkendová školení nebo mediace a hromadný email.

Byly zjištěny následující hlavní rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem u metod řešení etických problémů managementem:

- Státní organizace: výsledky se téměř shodovaly s celkovým průměrem:  
více o: +3 % - žádnou známou metodou
- Soukromé organizace ve srovnání s celkovými výsledky:  
více o: + 25 % domluvou; +9 % sankcemi  
méně o: - 17 % společnou poradou; -11 % žádnou známou metodou
- Církevní organizace ve srovnání s celkovými výsledky:  
více o: + 12 % zavedením nebo úpravou etických kodexů  
méně o: - 17 % žádnou známou metodou; -12 % domluvou

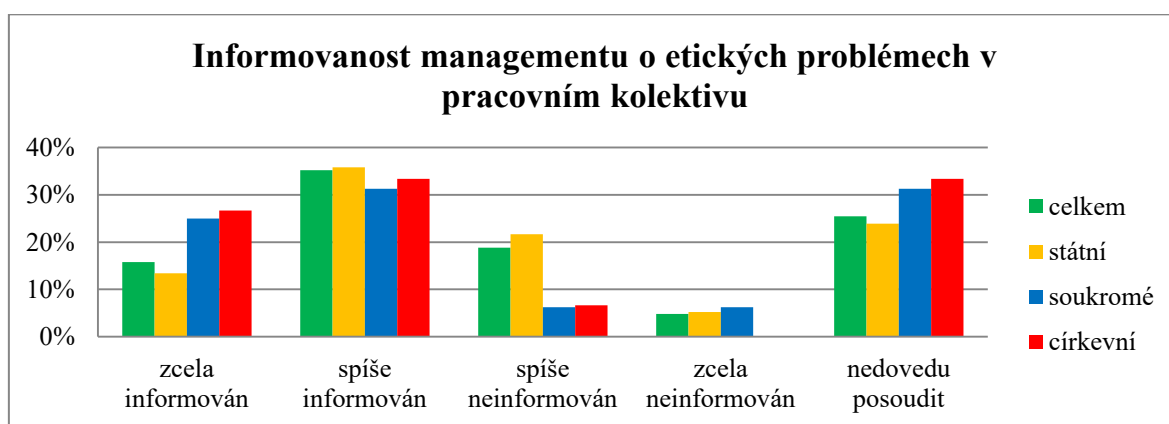


Z těchto výsledků je patrný rozdílný přístup managementu škol různých zřizovatelů k řešení etických problémů. Největší rozdíl byl zaznamenán u soukromých organizací, kde oproti ostatním více využívají metodu domluvy, a to v 56 %, ale naopak nejméně, pouze v 25 % využívají k řešení problémů společné porady.

### Informovanost managementu o etických problémech v pracovním kolektivu

Otázka č. 14: „Je management Vaší organizace dostatečně informován o etických problémech vyskytujících se uvnitř organizace?“ Možnosti odpovědí: zcela informován; spíše informován; spíše neinformován; zcela neinformován; nedovedu posoudit. Takto je zjišťován pohled zaměstnanců vzdělávacích organizací na to, do jaké míry je informován management o etických problémech v organizaci. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 24 - Informovanost managementu o etických problémech v pracovním kolektivu



Celkové průměrné výsledky:

- 16 % ZCELA INFORMOVÁN - je management o etických problémech
- 35 % SPÍŠE INFORMOVÁN - je management o etických problémech
- 19 % SPÍŠE NEINFORMOVÁN - je management o etických problémech
- 5 % ZCELA NEINFORMOVÁN - je management o etických problémech
- 25 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá:

- 51 % respondentů uvádí, že management je informován o etických problémech.
- 24 % respondentů uvádí, že management je neinformován o etických problémech.

Ve více jak polovině zkoumaných organizací je management informován o etických problémech, ale 24 % respondentů uvedlo, že jejich management není dostatečně informován. To má spojitost s přístupem k etickému řízení v organizaci. Pokud vedení nemá dostatek informací o etických problémech v organizaci, jen těžko může tyto problémy řešit.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

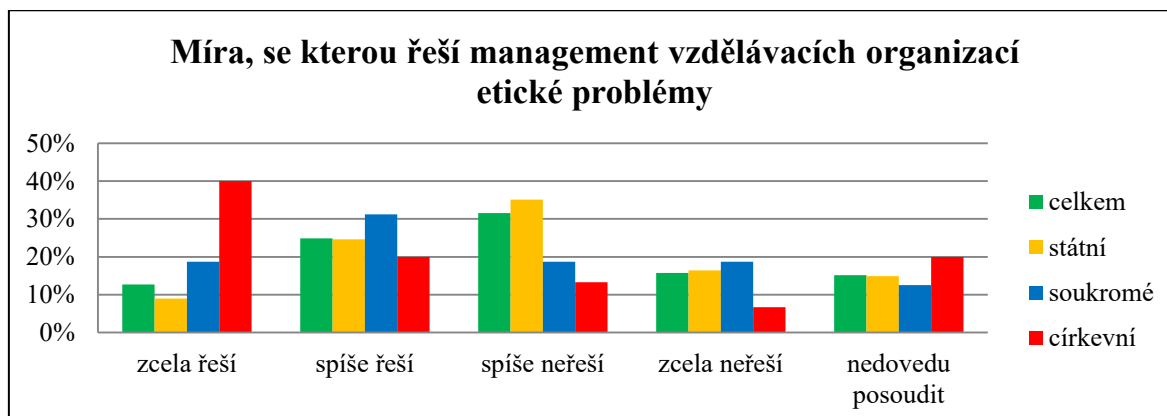
- Státní organizace - o 2 % méně respondentů uvedlo, že management je informován, o 3 % více neinformován a o 1 % méně nedovedlo posoudit. Celkem ve státních organizacích: 49 % je informován, 27 % je neinformován a 24 % nedovede posoudit.
- Soukromé organizace – o 5 % více respondentů uvádí, že management je informován, o 11 % méně neinformován a o 6 % nedovede posoudit. Celkem v soukromých organizacích: 56 % je informován, 13 % je neinformován a 31 % nedovede posoudit.
- Církevní organizace – o 9 % více respondentů uvádí, že management je informován, o 17 % méně neinformován a o 8 % nedovede posoudit. Celkem v církevních organizacích: 60 % je informován, 7 % je neinformován a 33 % nedovede posoudit.

Z výsledků je zřejmé, že nejlépe je informován management respondentů z církevních organizací, a to v 60 %. Také v soukromých organizacích byla zjištěna nadprůměrná informovanost managementu ohledně etických problémů.

### **Míra, se kterou řeší management vzdělávacích organizací etické problémy**

Otázka č 15: “Do jaké míry řeší etické problémy management Vaší organizace?”  
Možnosti odpovědí: zcela řeší; spíše řeší; spíše neřeší; zcela neřeší; nedovedu posoudit.  
Byla zjišťována míra, s jakou vedení vzdělávacích organizací řeší vzniklé etické problémy v pracovním kolektivu. Výsledky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu.

Graf č. 25 - Míra, se kterou řeší management vzdělávacích organizací etické problémy



Celkové průměrné výsledky:

- 13 % ZCELA ŘEŠÍ - management etické problémy v organizaci
- 25 % SPÍŠE ŘEŠÍ - management etické problémy v organizaci
- 31 % SPÍŠE NEŘEŠÍ - management etické problémy v organizaci
- 16 % ZCELA NEŘEŠÍ - management etické problémy v organizaci
- 15 % NEDOVEDE POSOUDIT - zda management etické problémy v organizaci

Z výsledků vyplývá:

- 38 % respondentů uvádí, že management řeší etické problémy v organizaci.
- 47 % respondentů uvádí, že management neřeší etické problémy v organizaci.

Nejvíce respondentů konkrétně 47 % uvádí, že management neřeší etické problémy v jejich organizaci. Pokud vedení nevěnuje pozornost etickým problémům, může docházet ke zhoršení stavu etického klimatu, které se pak odráží v různých aspektech organizace. Pouze 38 % respondentů uvedlo, že management tyto problémy řeší.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - proti celkovým výsledkům uvedlo o 4 % méně respondentů, že management etické problémy řeší, o 4 % více je neřeší. Celkem bylo ve státních

organizacích zjištěno, že management etické problémy v 34 % řeší, v 51 % respondentů to neřeší a 15 % respondentů to nedovedlo posoudit.

- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům uvedlo o 12 % více respondentů, že management etické problémy řeší, o 10 % méně, že je neřeší. Celkem bylo v soukromých organizacích zjištěno, že management etické problémy v 50 % řeší, v 38 % neřeší a 12 % respondentů to nedovedlo posoudit.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům uvedlo o 22 % více respondentů, že management etické problémy řeší, o 27 % méně, že je neřeší. Celkem bylo v církevních organizacích zjištěno, že management etické problémy v 60 % řeší, v 10 % neřeší a 20 % respondentů to nedovedlo posoudit.

Bylo zjištěno, že vedení etické problémy řeší nejvíce, a to v 60 % v církevních organizacích a nejméně v 34 % ve státních organizacích. U státních organizací bylo zjištěno, že management v 51 % těchto organizací etické problémy neřeší.

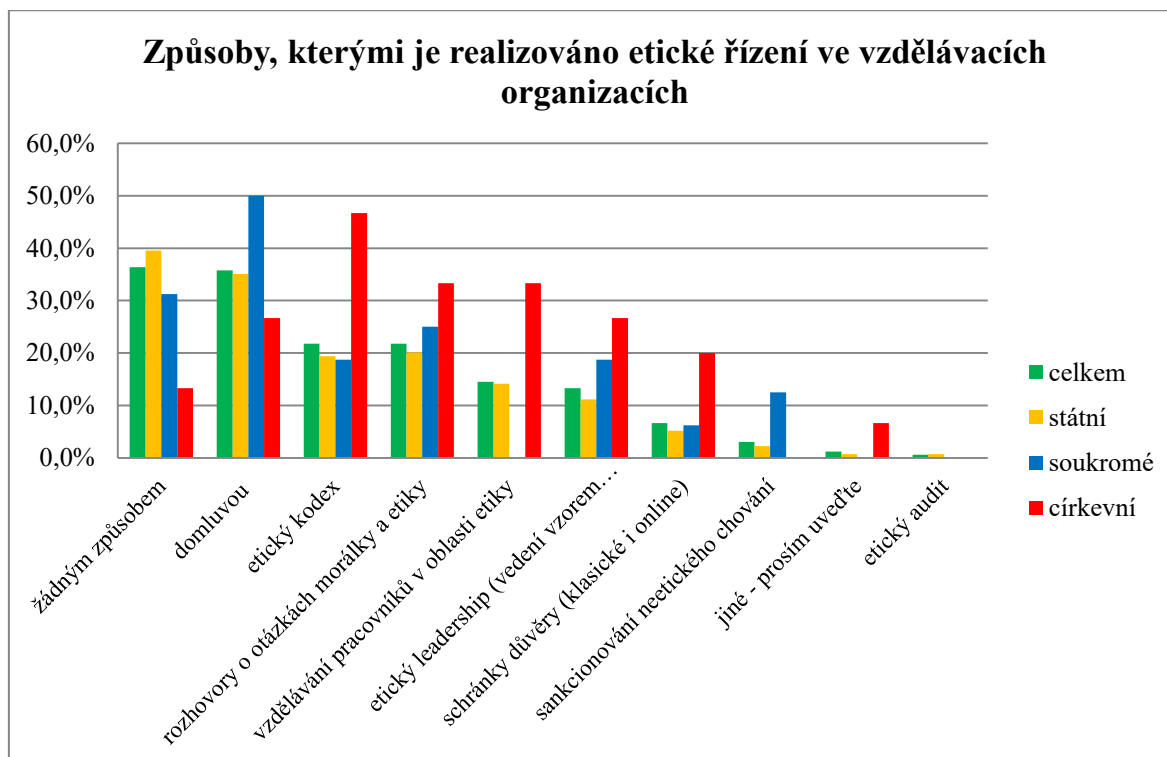
## **7.5 Vyhodnocení hlavní části - způsoby etického řízení v organizacích**

V nadcházející části je analýza zaměřena na zjištění používaných způsobů etického řízení ve vzdělávacích organizacích. I v této části byli respondenti upozorňováni na vztah otázek k etice v pracovním kolektivu.

### **Způsoby, kterými je realizováno etické řízení ve vzdělávacích organizacích**

Otázka č. 16: „Jakým způsobem probíhá etické řízení ve Vaší organizaci?“ Respondentům bylo nabídnuto 10 různých variant odpovědí s možností jejich libovolného kombinování. Otázkou bylo zjišťováno jakým způsobem a nástroji probíhá etické řízení ve vzdělávacích organizacích. Detailní výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 26 - Způsoby, kterými je realizováno etické řízení ve vzdělávacích organizacích



Celkové průměrné výsledky seřazené od nejčastěji uváděných způsobů etického řízení:

- 36 % žádným způsobem
- 35 % domluvou
- 22 % etický kodex
- 22 % rozhovory o otázkách morálky a etiky
- 15 % vzdělávání pracovníků v oblasti etiky
- 13 % etický leadership (vedení vzorem vedoucích pracovníků)
- 7 % schránky důvěry (klasické i online)
- 3 % sankcionování neetického chování
- 1 % etický audit
- 1 % jiné – prosím, uveďte: „Nedovedu posoudit“; „vzorem“; „Nemohu posoudit, nesetkala jsem se s žádnou situací“

Nejčastěji, konkrétně v 36 %, respondenti uvedli, že v jejich organizacích etické řízení neprobíhá žádným způsobem. V používaných způsobech etického řízení je nejvíce využívána domluva v 35 %, následuje etický kodex v 22 % a rozhovory o etice také v 22 %

%, dále pak v 15 % probíhá vzdělávání pracovníků v oblasti etiky a v 13 % probíhá etickým leadershipem. Z čehož je zřejmé, že jsou ve vzdělávacích organizacích využívány různé způsoby etického řízení.

Jelikož pouze 22 % respondentů uvedlo, že mají etický kodex, je otázkou, do jaké míry je v ostatních organizacích etické řízení účinné, protože etický kodex je základním kamenem etického programu. Ale ani v organizacích, kde mají zavedený etický kodex, nemusí docházet k účinnému etickému řízení, protože samotný kodex bez zaimplementování do uceleného etického programu bývá často neefektivním nástrojem.

Byly zjištěny následující hlavní rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem v používaných způsobech etického řízení:

- Státní organizace: výsledky se téměř shodovaly s celkovým průměrem  
více o: +3 % žádným způsobem;  
méně o: - 2 % etický kodex; -2 % etický leadership
- Soukromé organizace ve srovnání s celkovými výsledky:  
více o: + 14 % domluvou; +10 % sankcemi  
méně o: - 14 % vzděláváním pracovníků; -5 % žádným způsobem
- Církevní organizace ve srovnání s celkovými výsledky:  
více o: + 25 % etický kodex; +19 % vzdělávání pracovníků; +13 leadership  
méně o: - 23 % žádným způsobem; -9 % domluvou.

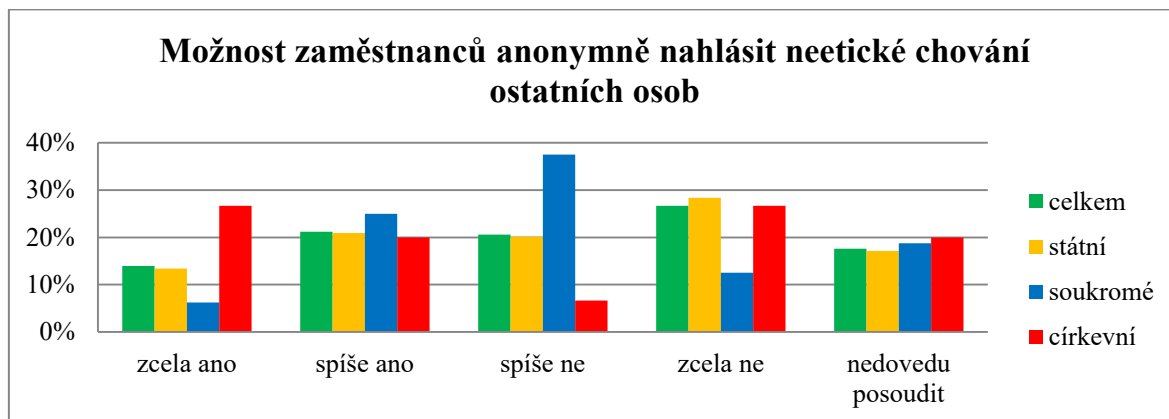
Z čehož je zřejmé, že jsou velké rozdíly v používaných způsobech etického řízení mezi organizacemi různých typů zřizovatelů. Největší rozdíl byl zaznamenán u církevních organizací, kde bylo zaznamenáno 47 % responzí uvádějících používání etického kodexu a 33 % vzdělávání pracovníků v otázkách etiky.

### **Možnost zaměstnanců nahlásit neetické chování ostatních osob**

Otázka č. 17: „Máte možnost anonymně nahlásit neetické chování ostatních osob?“  
Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit. Bylo zjišťováno, do jaké míry mají respondenti možnost diskrétně, respektive anonymně,

nahlásit problémové chování ostatní pracovníků v organizaci. Celkové výsledky včetně porovnání mezi jednotlivými typy zřizovatelů jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 27 - Možnost zaměstnanců anonymně nahlásit neetické chování ostatních osob



Celkové průměrné výsledky:

- 14 % ZCELA ANO - mají možnost anonymně nahlásit neetické chování
- 21 % SPÍŠE ANO - mají možnost anonymně nahlásit neetické chování
- 21 % SPÍŠE NE - mají možnost anonymně nahlásit neetické chování
- 27 % ZCELA NE - mají možnost anonymně nahlásit neetické chování
- 17 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá:

- 35 % respondentů uvádí, že mají možnost anonymně nahlásit neetické chování.
- 48 % respondentů uvádí, že nemají možnost anonymně nahlásit neetické chování.

Velký počet respondentů uvedl, že nemá možnost nahlásit anonymně neetické chování ostatních osob v organizaci. To poukazuje na nedostatečné nebo zcela chybějící informační kanály pro přenos informací ohledně etických problémů v organizaci.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - díky většinovému podílu těchto respondentů jsou minimální rozdíly v jednotlivých odpovědích proti průměrným výsledkům. Celkem bylo ve

státních organizacích zjištěno, že možnost anonymně nahlásit etické problémy má 34 % respondentů, 48 % ji nemá a 17 % nedovedlo posoudit.

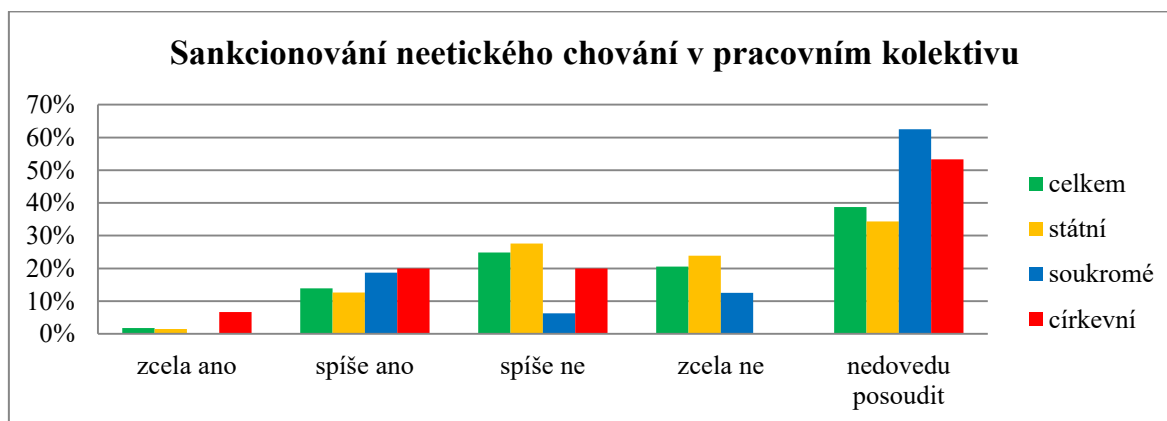
- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům má o 4 % méně respondentů možnost anonymně nahlásit problémové chování, o 3 % více ji nemá. Celkem v soukromých organizacích bylo zjištěno, že možnost anonymně nahlásit etické problémy má 31 % respondentů, 50 % ji nemá a 19 % nedovedlo posoudit.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům má o 12 % více respondentů možnost anonymně nahlásit problémové chování, o 14 % méně ji nemá. Celkem v církevních organizacích bylo zjištěno, že možnost anonymně nahlásit etické problémy má 47 % respondentů, 33 % ji nemá a 20 % nedovedlo posoudit.

U soukromých organizací nejvíce, a to 50 % respondentů zamítlo možnost anonymně nahlásit neetické chování v organizaci, ale také nejméně - 31 % jich tuto možnost potvrdilo. Opačný případ byl zaznamenán u církevních organizací, kdy možnost nahlásit toto chování potvrdilo 47 % respondentů a zamítlo 33 %. Z tohoto pohledu je zřejmý odlišný přístup k etickému řízení v organizacích soukromých a církevních respondentů.

### Sankcionování neetického chování v pracovním kolektivu

Otázka č. 18: „Je ve Vaší organizaci sankcionováno neetické chování?“ Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit. Bylo zjišťováno, zda v organizacích respondentů je sankcionováno neetické chování v pracovním kolektivu. Celkové a podrobné výsledky u jednotlivých zřizovatelů jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 28 - Sankcionování neetického chování v pracovním kolektivu





Celkové průměrné výsledky:

- 2 % ZCELA ANO - je sankcionováno neetické chování v organizaci
- 14 % SPÍŠE ANO - je sankcionováno neetické chování v organizaci
- 25 % SPÍŠE NE - je sankcionováno neetické chování v organizaci
- 20 % ZCELA NE - je sankcionováno neetické chování v organizaci
- 29 % NEDOVEDE POSOUDIT, zda je neetické chování sankcionováno

Z výsledků vyplývá:

- 16 % dotázaných uvedlo, že v organizaci je sankcionováno neetické chování.
- 45 % dotázaných uvedlo, že v organizaci není sankcionováno neetické chování.

Jelikož sankcionování neetického chování je standardní součástí etických programů a protože pouze 16 % dotazovaných uvedlo, že je u nich postihováno toto chování, je zřejmé, že ne ve všech organizacích skutečně probíhá komplexní etické řízení.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - proti celkovým výsledkům o 6 % více respondentů uvedlo, že není v organizaci sankcionováno neetické chování. Celkem bylo ve státních organizacích zjištěno, že sankcionováno je neetické chování v 14 %, není v 52 % a nedovedlo posoudit 34 % respondentů.
- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům uvedlo o 27 % méně respondentů, že není v organizaci sankcionováno neetické chování. Celkem bylo v soukromých organizacích zjištěno, že neetické chování je sankcionováno v 19 %, není v 19 % a nedovedlo posoudit 62 % respondentů.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům uvedlo o 26 % méně respondentů, že není v organizaci sankcionováno neetické chování, o 11 % více že je sankcionováno. Celkem bylo v církevních organizacích zjištěno, že neetické chování je sankcionováno v 19 %, není v 52 % a nedovedlo posoudit 34 %.

Bylo zjištěno, že nejvíce je sankcionováno neetické chování v soukromých a církevních organizacích, kde shodně souhlasnou odpověď uvedlo 19 % respondentů. Dále respondenti ze státních a z církevních organizací uvedly shodně v 52 %, že neetické chování není sankcionováno. Poměrně hodně respondentů uvedlo, že nedovedou posoudit, zda je nebo není neetické chování sankcionováno.

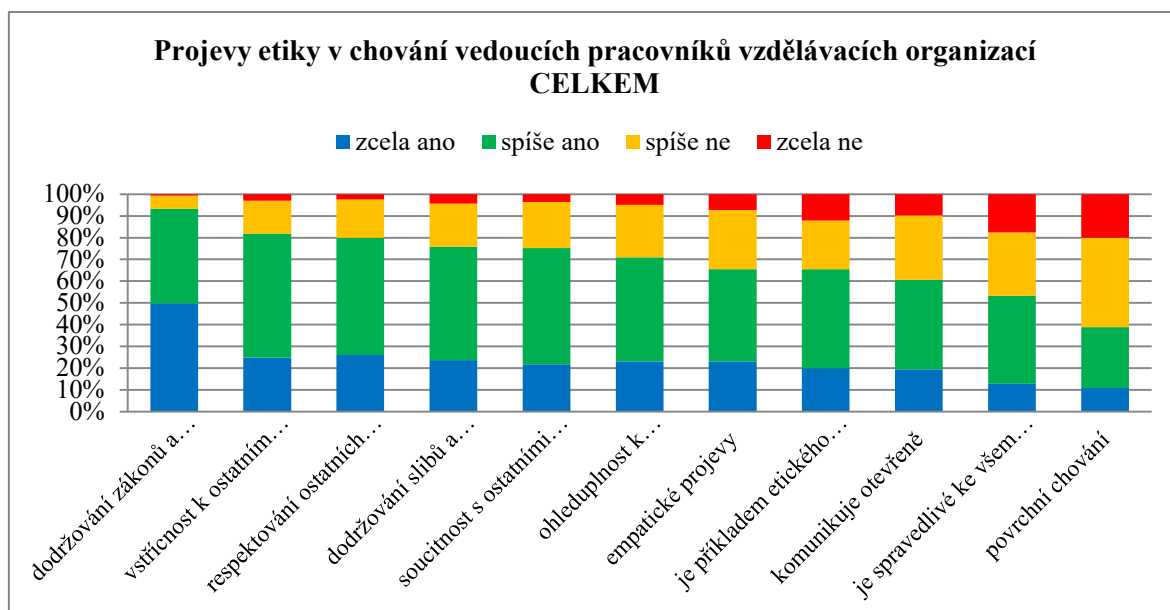
## **7.6 Vyhodnocení hlavní části - úroveň etického leadershipu**

Další část dotazníkového šetření je věnována etickému leadershipu a navazuje tak na předchozí část, která zjišťovala způsoby a metody etického řízení. Etický leadership je ve své podstatě vedení pracovníků etickým vzorem a je úzce spjat s osobností vedoucích pracovníků, kteří mohou velmi ovlivňovat pracovníky ve svých organizacích. Proto je etickému leadershipu ve výzkumném šetření věnováno více pozornosti. U otázek byli respondenti upozorněni na to, že se týkají pouze etiky mezi lidmi v pracovním kolektivu.

### **Projevy etiky v chování vedoucích pracovníků vzdělávacích organizací**

Otázka č. 19: „Jaké jsou projevy etiky v chování vedoucích pracovníků Vaší organizace?“ Možnosti odpovědí u každé z 12 podotázek: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne. Podotázkami bylo zjišťováno, zda vedoucí pracovníci dodržují zákony, normy, sliby, závazky a jestli jsou ohleduplní, soucitní, empatičtí, vstřícní, spravedliví. A také zda jsou příkladem etického chování, jednají v souladu se svými slovy, respektují ostatní a zda komunikují otevřeně. Bylo zjišťováno, do jaké míry jsou manažeři vzdělávacích organizací přirozenými etickými lídry ve vztahu k etickému leadershipu. Celkové výsledky znázorňuje následující graf.

Graf č. 29 - Projevy etiky v chování vedoucích pracovníků vzdělávacích organizací - celkem



Celkové výsledky - projevuje vedení tyto aspekty etiky:

- dodržování zákonů a norem ANO: 93 % NE: 7 %
- vstřícnost k ostatním lidem ANO: 82 % NE: 18 %
- respektování ostatních lidí ANO: 80 % NE: 20 %
- dodržování slibů a závazků ANO: 76 % NE: 24 %;
- soucitnost s ostatními lidmi ANO: 75 % NE: 25 %
- ohleduplnost k zaměstnancům ANO: 71 % NE: 29 %
- empatické projevy ANO: 65 % NE: 35 %
- je příkladem etického chování ANO: 65 % NE: 35 %
- komunikuje otevřeně ANO: 61 % NE: 39 %
- je spravedlivé k zaměstnancům ANO: 53 % NE: 47 %
- povrchní chování ANO: 39 % NE: 61 %
- jednání v souladu se svými slovy ANO: 28 % NE: 72 %

U vedoucích pracovníků je nejvíce shledáváno, že dodržují sliby, jsou vstřícní a mají respekt k ostatním lidem. Naopak nejméně jednají v souladu se svými slovy, ale také pouze v 53 % jsou spravedliví k zaměstnancům a v 39 % jednají povrchně. Většině vedoucích pracovníků nechybí velká část zjišťovaných etických projevů v chování. Je nutné se

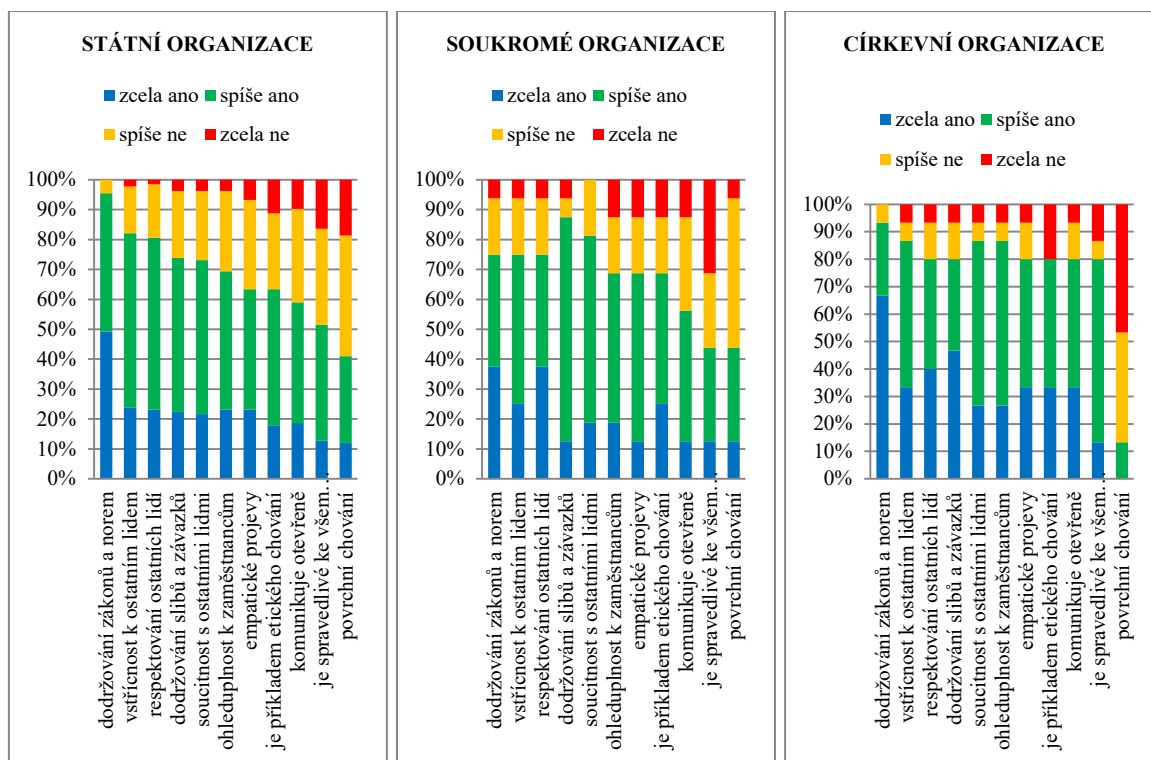
zaměřit na spravedlivost k zaměstnancům, které bylo shledáno pouze v 53 % vedoucích pracovníků. Na spravedlivé zacházení jsou zaměstnanci velmi citliví a může být důležitým aspektem při vedení lidí, respektive v etickém leadershipu.

Rozdíly mezi výsledky organizací dle typů zřizovatelů:

Graf č. 30 - Státní org.

Graf č. 318 - Soukromé org.

Graf č. 32 - Církevní org.



- Státní organizace – byly zaznamenány minimální rozdíly s ohledem na celkové výsledky.
- Soukromé organizace – byly zaznamenány hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
 více o +12 % dodržují sliby; +6 % jsou soucitní  
 méně o -18 % dodržují zákony; -10 % jsou spravedliví
- Církevní organizace – byly zaznamenány tyto hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
 více o +27 % jsou spravedliví; +19 % otevřeně komunikují;  
 méně o -25 % nižší povrchní jednání

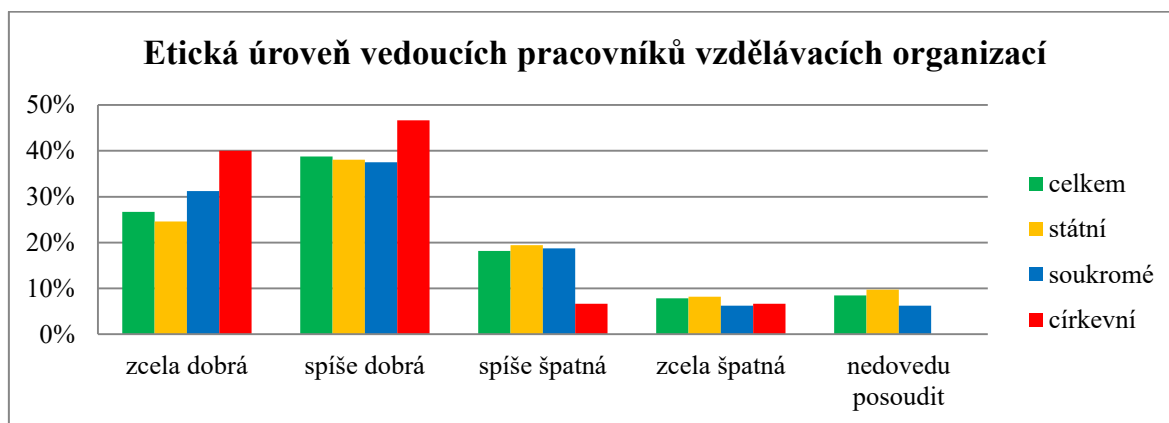
Z výsledků je patrné, že u soukromých organizací je větší problém s dodržováním zákonů ze strany managementu - 25 % je nedodržuje. V 55 % těchto organizací je přístup

vedoucích pracovníků nespravedlivý. Naopak u církevních organizací je nadprůměrně zaznamenáno spravedlivé jednání stran vedoucích pracovníků, 80 % vedení je spravedlivé.

### Etická úroveň vedoucích pracovníků vzdělávacích organizací

Otázka č. 20: „Jaká je etická (morální) úroveň vedoucích pracovníků (managementu) Vaší organizace?“ Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit. Byla zkoumána etická úroveň managementu z pohledu zaměstnanců vzdělávacích organizací. Výsledky včetně porovnání dle typu zřizovatelů jsou v grafu níže.

Graf č. 33 - Etická úroveň vedoucích pracovníků vzdělávacích organizací



Celkové průměrné výsledky:

- 27 % ZCELA DOBRÁ - je etická úroveň vedoucích pracovníků
- 39 % SPÍŠE DOBRÁ - je etická úroveň vedoucích pracovníků
- 18 % SPÍŠE ŠPATNÁ - je etická úroveň vedoucích pracovníků
- 8 % ZCELA ŠPATNÁ - je etická úroveň vedoucích pracovníků
- 8 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá že:

- 66 % respondentů považuje etickou úroveň vedoucích pracovníků za dobrou.
- 26 % respondentů považuje etickou úroveň vedoucích pracovníků za špatnou.

Protože dobrá etická úroveň vedoucích pracovníků je základním předpokladem pro vedení vzorem. Je pozitivní, že 66 % pracovníků považuje etickou úroveň svého vedení za dobrou.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

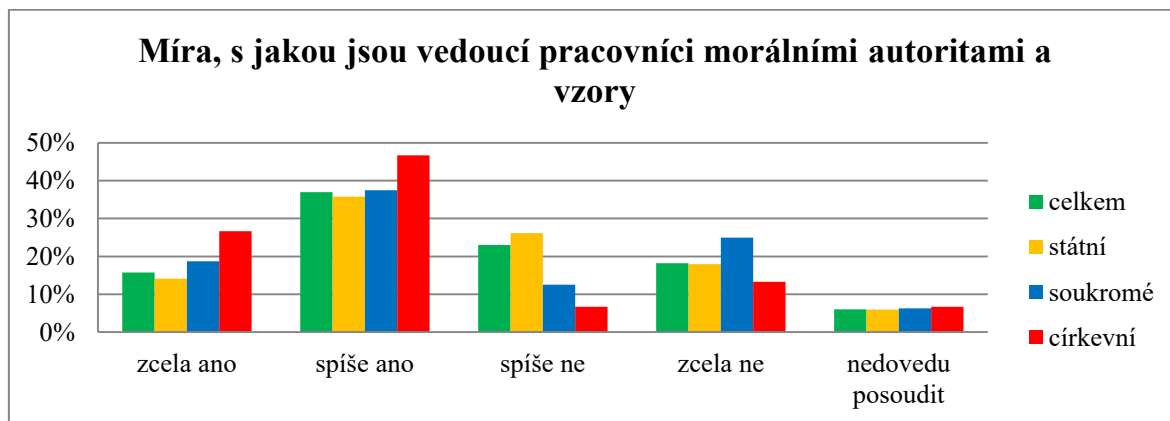
- Státní organizace - byly zaznamenány zanedbatelné rozdíly proti celkovým výsledkům. Ve státních organizacích byla shledána etická úroveň manažerů: 63 % dobrá, 27 % špatná a nedovedlo posoudit 10 %.
- Soukromé organizace - také byly zaznamenány nepatrné rozdíly proti celkovým výsledkům, a to maximálně do 3 %. V soukromých organizacích byla shledána etická úroveň manažerů: 69 % dobrá, 25 % špatná a nedovedlo posoudit 6 %.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům o 21 % více byla dobrá etická úroveň vedoucích pracovníků a o 13 % méně špatná. V církevních organizacích byla shledána etická úroveň manažerů: 87 % dobrá, 13 % špatná.

Etická úroveň pracovníků je proti průměrným výsledkům lepší pouze v církevních organizacích a to v 87 % je dobrá.

### Vedoucí pracovníci jako morální autority a etické vzory

Otázka č. 21: „Jsou Vaši nadřízení morálními autoritami a etickými vzory pro své kolegy?“ Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit. Bylo zkoumáno, zda jsou vedoucí pracovníci vzdělávacích organizací morálními autoritami, respektive etickými vzory pro své kolegy. Tento aspekt je velmi důležitý pro etický leadership. Podrobné výsledky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu.

Graf č. 34 – Míra, s jakou jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami a vzory



Celkové průměrné výsledky:

- 16 % ZCELA ANO - jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami
- 37 % SPÍŠE ANO - jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami
- 23 % SPÍŠE NE - jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami
- 18 % ZCELA NE - jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami
- 6 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá že:

- 53 % respondentů pokládá své vedoucí pracovníky za morální autority a vzory.
- 41 % respondentů nepokládá své vedoucí pracovníky za morální autority a vzory.

V případě, že pracovníci neshledávají své vedoucí pracovníky za etické vzory a morální autority, je velmi málo pravděpodobné, že v této organizaci bude fungovat etický leadership. Proto je 41 % negativních responzí poměrně velký počet.

Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

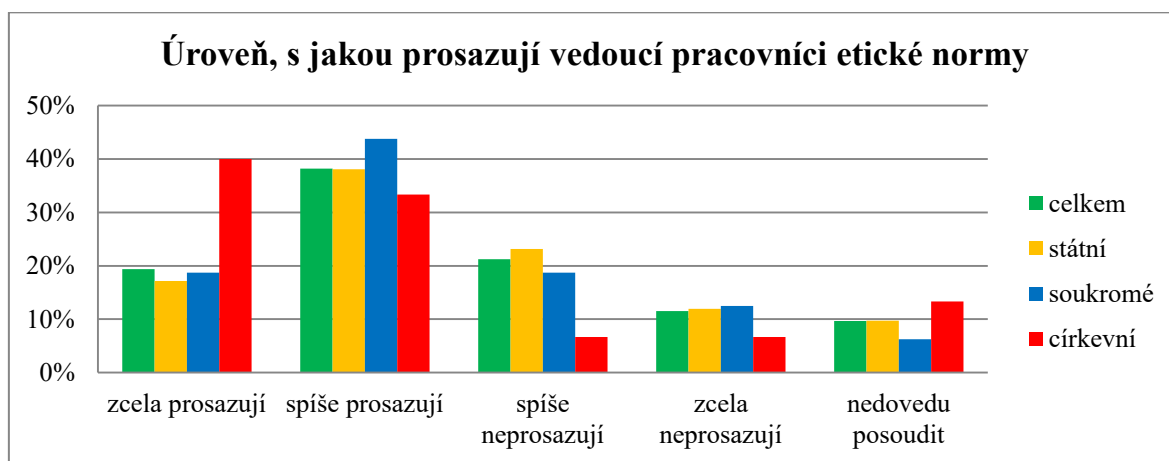
- Státní organizace - byly shledány malé rozdíly proti celkovým výsledkům, maximálně do 3 %. Celkem jsou ve státních organizacích vedoucí pracovníci pokládáni za etické vzory: v 50 % ano, v 44 % ne a nedovedlo posoudit 6 %.
- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům jsou o 4 % více pokládáni vedoucí pracovníci za etické vzory. Celkem jsou v soukromých organizacích vedoucí pracovníci pokládáni za etické vzory: v 56 % ano, v 38 % ne a nedovedlo posoudit 6 % respondentů.
- Církevní organizace - proti celkovým výsledkům jsou o 21 % více pokládáni vedoucí pracovníci za etické vzory. Celkem jsou v církevních organizacích vedoucí pracovníci pokládáni za etické vzory: v 73 % ano, v 20 % ne a nedovedlo posoudit 7 % respondentů.

Největší rozdíl byl zaznamenán u církevních organizací, kde 73 % respondentů uvedlo, že jejich vedoucí pracovníci jsou etickými vzory. Z tohoto pohledu je větší předpoklad efektivního leadershipu u církevních organizací proti ostatním.

### Úroveň prosazování etických norem ve vzdělávacích organizacích

Otázka č. 22: „Prosazují Vaši nadřízení etické normy ve Vaší organizaci?“ Možnosti: zcela prosazují; spíše prosazují; spíše neprosazují; zcela neprosazují; nedovedu posoudit. Byl zjišťován pohled pracovníků vzdělávacích organizací na to, do jaké míry prosazuje jejich vedení etické normy v jejich zaměstnání. Výsledky jsou znázorněny v grafu níže.

Graf č. 35 Úroveň, s jakou prosazují vedoucí pracovníci etické normy



Celkové průměrné výsledky:

- 19 % ZCELA PROSAZUJÍ - vedoucí pracovníci etické normy
- 38 % SPÍŠE PROSAZUJÍ - vedoucí pracovníci etické normy
- 21 % SPÍŠE NEPROSAZUJÍ - vedoucí pracovníci etické normy
- 12 % ZCELA NEPROSAZUJÍ - vedoucí pracovníci etické normy
- 10 % NEDOVEDE POSOUDIT

Z výsledků vyplývá:

- 57 % respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci prosazují etické normy.
- 33 % respondentů uvedlo, že vedoucí pracovníci neprosazují etické normy.

V souvislosti s etickým leadershipem je důležité, aby vedoucí pracovníci prosazovali etické normy v organizaci. Bylo zjištěno, že ve většině organizací respondentů jsou prosazovány etické normy a ve třetině těchto organizací nejsou prosazovány.



Byly zjištěny následující rozdíly mezi výsledky organizací jednotlivých typů zřizovatelů a celkovým průměrem:

- Státní organizace - opět byly shledány minimální rozdíly proti celkovým výsledkům. Celkem jsou ve státních organizacích vedoucími pracovníky etické normy v 55 % prosazovány, 35 % neprosazovány. Nedovedlo posoudit 10 %.
- Soukromé organizace - proti celkovým výsledkům bylo shledáno, že o 5 % více vedoucí pracovníci etické normy prosazují. Celkem v soukromých organizacích jsou vedoucími pracovníky etické normy v 63 % prosazovány, v 31 % neprosazovány. Nedovedlo posoudit 6 % respondentů.
- Církevní organizace - o 16 % více prosazují vedoucí pracovníci etické normy. Celkem v církevních organizacích jsou vedoucími pracovníky etické normy v 73 % prosazovány, v 14 % neprosazovány. Nedovedlo posoudit 13 % respondentů.

Podobně jako u předchozí otázky je zaznamenán největší rozdíl u církevních organizací, kde 73 % respondentů uvedlo, že jejich management prosazuje etické normy.

## **7.7 Vyhodnocení hlavní části - vliv etického klimatu na zaměstnance**

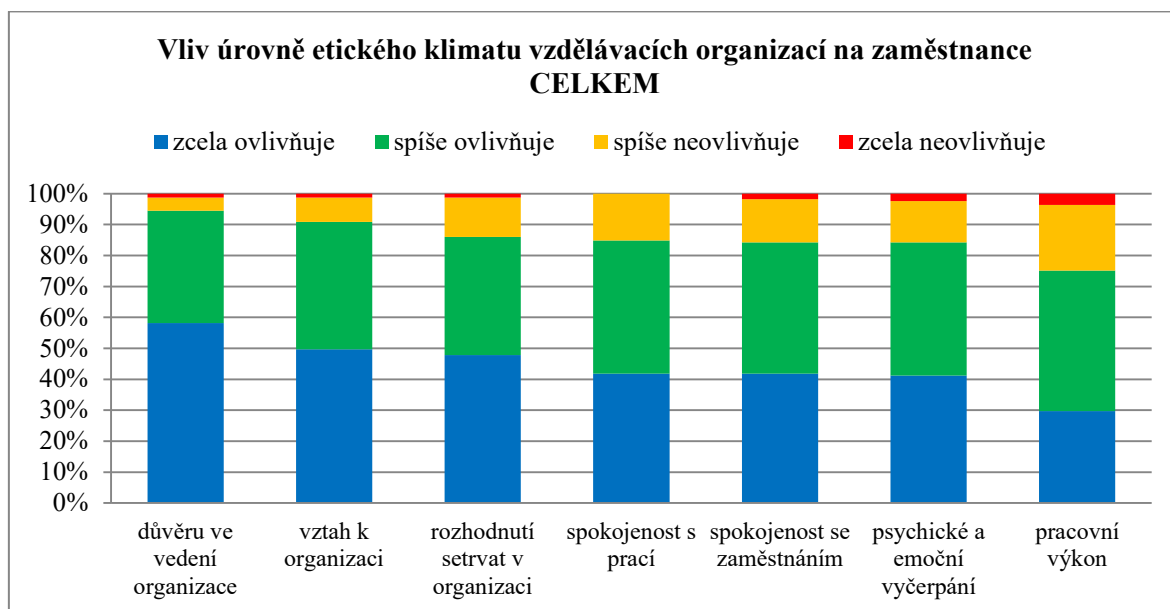
V této části jsou vyhodnocovány vlivy etického řízení, respektive etického klimatu na zaměstnance vzdělávacích organizací. Dále jsou posuzovány aktuální stavy některých projevů těchto vlivů u respondentů. I u těchto otázek v dotazníku byli respondenti upozorněni na to, že se otázky týkají pouze etiky mezi lidmi v pracovním kolektivu a nikoli etických problémů u dětí, žáků nebo studentů.

### **Vliv etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců**

Otázka č. 23 „Jak ovlivňuje úroveň etiky (etického klimatu) Vaší organizace tyto aspekty:“ Možnosti odpovědí pro každou podotázku: zcela ovlivňuje; spíše ovlivňuje; spíše neovlivňuje; vůbec neovlivňuje. Podotázkami bylo zjišťováno, jak ovlivňuje etické klima v organizaci některé aspekty u zaměstnanců. Jako je pracovní výkon zaměstnanců, jejich důvěra ve vedení a vztah k organizaci. Ale také jejich spokojenost se zaměstnáním a

s prací, jejich psychické a emoční vyčerpání a rozhodnutí setrvat v organizaci. Celkové výsledky jsou graficky vyobrazeny v následujícím grafu.

Graf č. 36 - Vlivy etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců - celkem



Celkové průměrné výsledky - jak ovlivňuje etické klima tyto aspekty:

- důvěru ve vedení organizace OVLIVŇUJE: 95 % NEOVLIVŇUJE: 5 %
- vztah k organizaci OVLIVŇUJE: 91 % NEOVLIVŇUJE: 9 %
- rozhodnutí setrvat v organizaci OVLIVŇUJE: 86 % NEOVLIVŇUJE: 14 %
- spokojenost s prací OVLIVŇUJE: 85 % NEOVLIVŇUJE: 15 %
- spokojenost se zaměstnáním OVLIVŇUJE: 84 % NEOVLIVŇUJE: 16 %
- psychické a emoční vyčerpání OVLIVŇUJE: 84 % NEOVLIVŇUJE: 16 %
- pracovní výkon OVLIVŇUJE: 75 % NEOVLIVŇUJE: 25 %

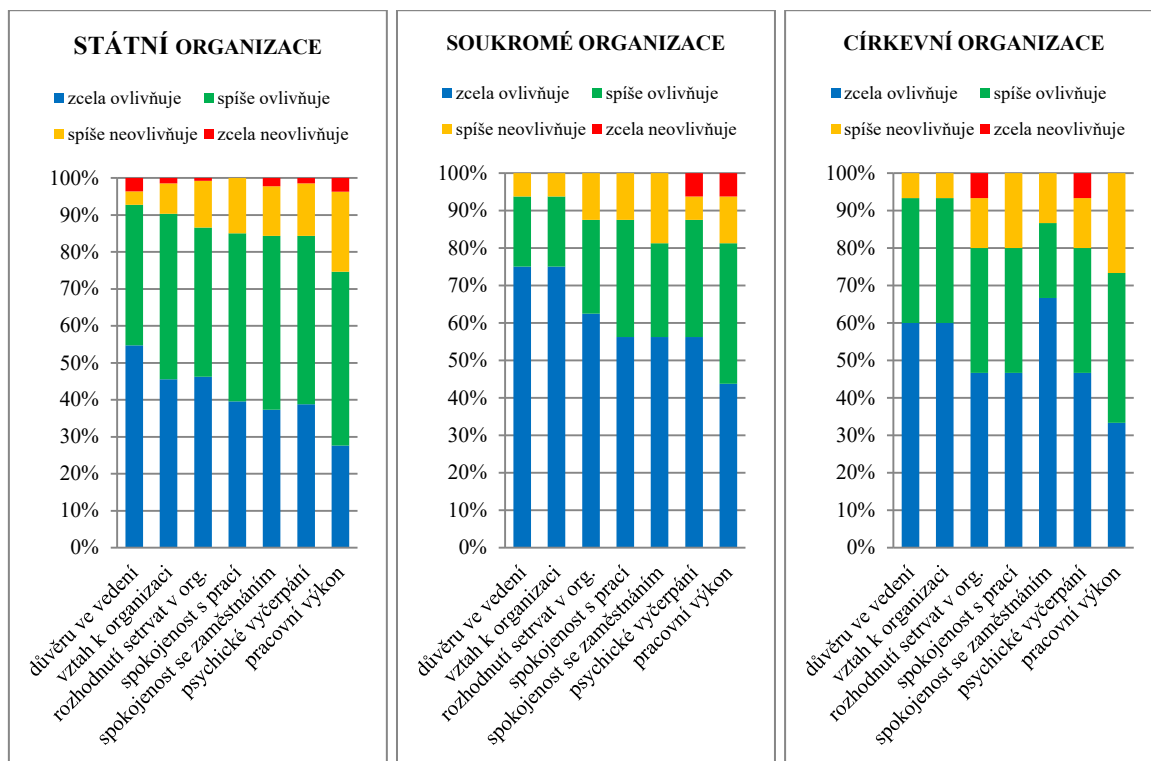
Z těchto výsledků je zřejmé, že podle uvážení respondentů nejvíce ovlivňuje stav etického klimatu jejich důvěru ve vedení organizace, jejich vztah k organizaci a jejich rozhodnutí dále setrvat v organizaci. Ale i ostatní aspekty byly shledány ve vysokém procentuálním zastoupení, a to vliv na jejich spokojenost s prací a se zaměstnáním, ale také na psychické vyčerpání a na jejich pracovní výkon. Je zřejmé, že respondenti shledávají velký vliv etického klimatu na všechny uvedené aspekty.

Rozdíly mezi výsledky organizací dle typu zřizovatelů:

Graf č. 379 - Státní org.

Graf č. 38 - Soukromé org.

Graf č. 39 - Církevní org.



- Státní organizace - byly zaznamenány minimální rozdíly k celkovým výsledkům.
- Soukromé organizace – byly zaznamenány hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
více o +6 % vliv na pracovní výkon; +3 % vliv na psychické vyčerpání;  
+3 % vliv na vztah k organizaci; +3 % vliv na spokojenost s prací  
méně o - 3 % vliv na spokojenost se zaměstnáním.
- Církevní organizace – byly zaznamenány tyto hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
více o + zde nebyly zaznamenány téměř žádné rozdíly k celkovým výsledkům  
méně o - 6 % vliv setrvání v organizaci; - 5 % vliv na spokojenost s prací  
- 4 % vliv na psychické vyčerpání.

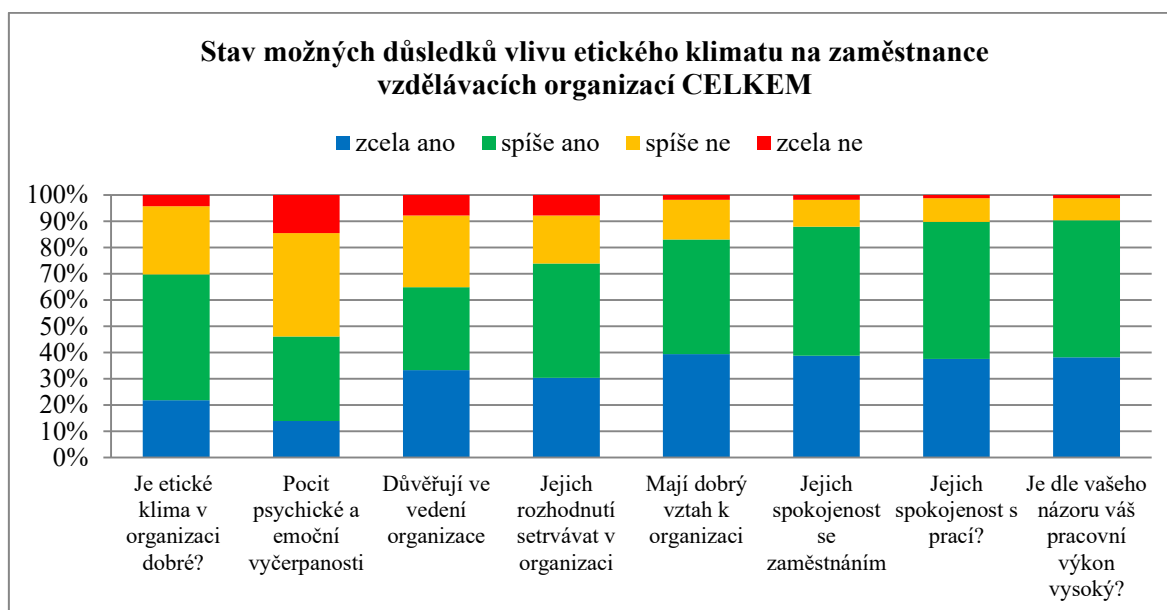
Z porovnání rozdílů u organizací jednotlivých typů zřizovatelů nebyly nalezeny výrazné rozdíly k celkovému průměru. Rozdíl byl zjištěn u soukromých organizací, u vlivu etického klimatu na pracovní výkon, který uvedlo 82 % dotazovaných. Dále také u církevních organizací byl sledován nejméně často vliv na setrvání v organizaci, a to v 80 %.

### Stav možných důsledků vlivu etického klimatu u respondentů v době dotazování

Otázka č. 23: „Vyplňte prosím stávající stav:“ Možnosti odpovědi pro každou podotázku: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne. Podotázkami byl zjišťován stav etického klimatu v organizaci v době dotazování a stav možných důsledků úrovně etického klimatu, jako jsou spokojenost zaměstnanců s prací a se zaměstnáním, důvěra ve vedení, vztah k organizaci, úroveň pracovního výkonu, psychická vyčerpanost, ale také rozhodnutí zaměstnanců zůstat v organizaci.

Otázka navazuje na předchozí, kde byl zjišťován pohled zaměstnanců na to, jak ovlivňuje etické klima některé aspekty spojené s jejich zaměstnáním. Zde je zjišťován stav těchto konkrétních aspektů v organizacích respondentů v době dotazování. K porovnání vlivu etického klimatu na zaměstnance byl na začátek zařazen dotaz na stávající úroveň etického klimatu. Celkové výsledky znázorňuje následující graf.

Graf č. 40 - Stav možných důsledků vlivu etického klimatu na zaměstnance vzdělávacích organizací - celkem



Celkové průměrné výsledky - stav možných důsledků vlivu etického klimatu:

- Je etické klima v organizaci dobré? ANO: 70 % NE: 30 %
- Cítíte se psychicky vyčerpaní? ANO: 46 % NE: 54 %
- Důvěřujete ve vedení organizace? ANO: 65 % NE: 35 %
- Jste rozhodnutí setrvalovat v organizaci? ANO: 74 % NE: 26 %

- Máte dobrý vztah k organizaci? ANO: 83 % NE: 17 %
- Jste spokojený se zaměstnáním? ANO: 88 % NE: 12 %
- Jste spokojený s prací? ANO: 90 % NE: 10 %
- Je váš pracovní výkon vysoký? ANO: 90 % NE: 10 %

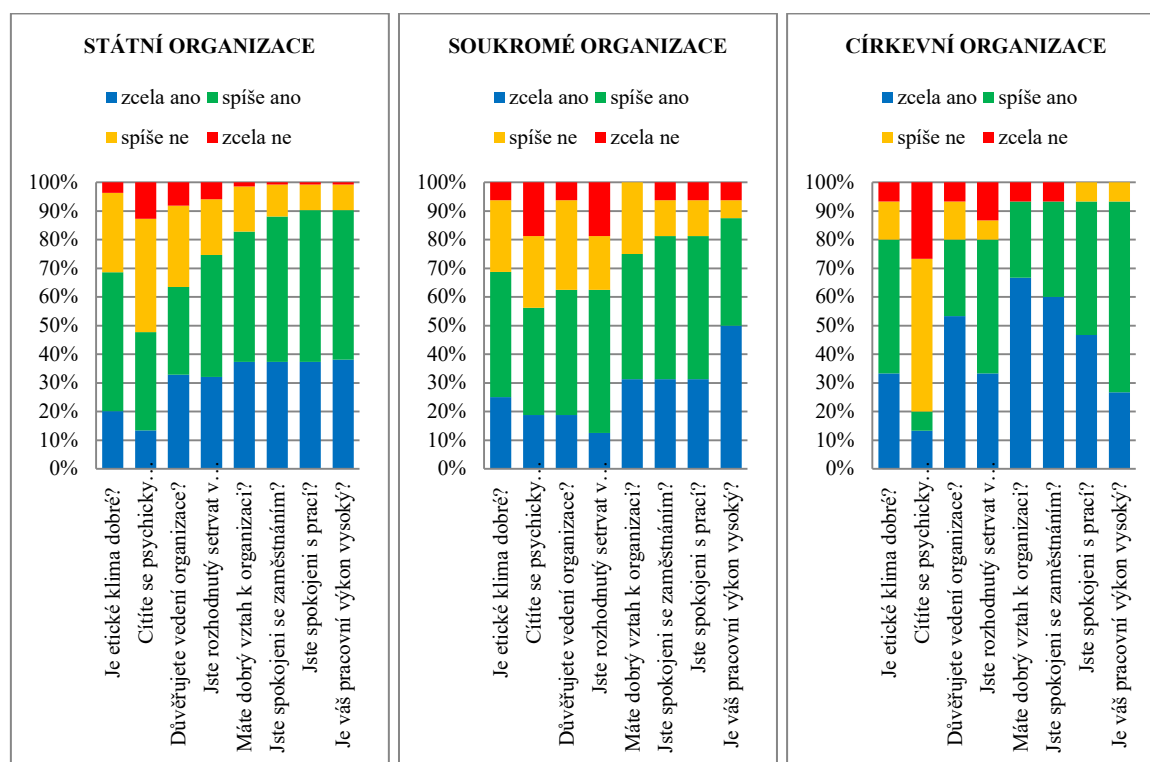
Z výsledků je zřejmé, že 70 % respondentů považuje etické klima za dobré, v podobném zastoupení v 65 % uvádějí, že důvěřují vedení organizace a v 74 % jsou rozhodnutí setrvat nadále v organizaci, z čehož vyplývá zřejmá úzká spojitost těchto dvou aspektů u většiny respondentů. Nicméně bylo zjištěno, že 46 % respondentů se cítí psychicky nebo emočně vyčerpano, to je poměrně závažný stav, který by měl být řešen. Jedním z ovlivňujících faktorů tohoto aspektu může být i úroveň etického klimatu. U ostatních odpovědí bylo zjištěno velké početní zastoupení od 80 % do 90 %, to znamená, že zaměstnanci vzdělávacích organizací mají převážně dobrý vztah k organizaci, kde pracují, ale také jsou spojeni s jejich prací a zaměstnáním.

Rozdíly mezi výsledky organizací dle typu zřizovatelů:

Graf č. 41 - Státní org.

Graf č. 42 - Soukromé org.

Graf č. 43 - Církevní org.



- Státní organizace – byly zaznamenány minimální rozdíly k celkovým výsledkům
- Soukromé organizace – byly zaznamenány hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
více o + 10 % se cítí psychicky vyčerpáno;  
méně o - 11 % je rozhodnuto setrvat v org.; - 8 % je spokojeno s prací  
- 8 % má dobrý vztah k organizaci; - 7 % je spokojeno se zaměstnáním
- Církevní organizace – byly zaznamenány tyto hlavní rozdíly k celkovému průměru:  
více o + 10 % dobré etické klima v org.; +15 % důvěřuje ve vedení organizace  
+ 10 % dobrý vztah k organizaci; +6 % je rozhodnuto setrvat v org  
méně o - 26 % se cítí psychicky vyčerpáno

Z porovnání výsledků dle typu zřizovatele bylo zjištěno, že nejnižší počet respondentů ze soukromých organizací shledává spokojenost se zaměstnáním a s prací shodně 81 % odpovědí a nejnižší počet uvádí dobrý vztah k organizaci - 75 %. Ovšem nejvíce těchto respondentů se cítí být emočně vyčerpanými - 57 % a nejméně z nich je rozhodnuto nadále setrvat v organizaci - 62 %. Z toho je zřejmé, že v soukromých organizacích na základě zhoršené spokojenosti s prací a se zaměstnáním a zhoršeného vztahu k organizaci více pracovníků nemá v úmyslu setrávat v organizaci a také vyšší počet z nich trpí psychickou vyčerpaností. Z čehož je zřejmý vztah mezi těmito faktory a jejich vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Opačný výsledek byl zjištěn v církevních organizacích, kde byly všeobecně zaznamenány nejlepší výsledky včetně nejvyšší četnosti dobrého etického klimatu s 80 % odpovědí. Ale také spokojenost s prací a se zaměstnáním shodně s 93 % responzí, dobrý vztah k organizaci uvedlo také 93 % respondentů i další faktory jsou zde nadprůměrné. Pouze 20 % těchto respondentů se cítí být emočně vyčerpaných a také nejvyšší počet z nich - 80 % je rozhodnuto nadále setrvat v organizaci. U církevních organizací se projevuje nadprůměrné etické klima pozitivním vlivem na různé faktory, jako jsou nižší fluktuace, vyšší spokojenost se zaměstnáním a s prací, nižší emocionální vyhoření a další.

## 8 SHRnutí A DISKUSE

Na začátku šetření byl zjišťován stav etického klimatu ve vzdělávacích organizacích z pohledu zaměstnanců. Následně byly zodpovězeny odpovědi na výzkumné otázky:

- Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají zaměstnanci vzdělávacích organizací toto řízení v jejich organizaci?
- S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management?
- Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkon zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k jejich zaměstnání?

### 8.1 Aktuální úroveň etického klimatu ve vzdělávacích organizacích

Úroveň etického klimatu je ve většině zkoumaných organizací dle 71 % respondentů dobrá a pouze v 25 % je špatná. To také potvrzuje v 83 % uváděná dobrá morální úroveň kolegů, v 79 % dobré mezilidské vztahy a v 77 % malá četnost vznikajících konfliktů mezi zaměstnanci. Nicméně byly shledány i aspekty neetického chování pracovníků, kterými je v 41 % povrchní chování a další se méně vyskytují jako například v 22 % nízká úroveň empatie atd. A také 31 % dotazovaných uvedlo, že není spokojeno se stavem etického klimatu v jejich organizaci. Z těchto výsledků lze soudit, že v 25 % organizací není managementem kladena dostatečná pozornost na etické řízení a v 31% organizací není takový stav etického klimatu, se kterým by byli zaměstnanci spokojeni.

### 8.2 Způsoby etického řízení a pohled zaměstnanců na toto řízení

Odpověď na 1. výzkumnou otázku:

- Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají zaměstnanci vzdělávacích organizací toto řízení v jejich organizaci?

Na otázku, jakým způsobem probíhá etické řízení v organizacích respondentů, nejčastěji 36 % z nich uvedlo, že management nepoužívá žádnou metodu k řízení etiky.

Nejvíce používanou metodou etického řízení ve vzdělávacích organizacích je v 35 % domluva, v 22 % etický kodex a rozhovory o otázkách etiky, v 15 % vzdělávání pracovníků v oblasti etiky. Další metody byly již méně zastoupeny. Následně bylo zjištěno, že pouze 35 % dotazovaných má možnost diskrétně nahlásit neetické chování a jen 16 % uvedlo, že v jejich organizacích je sankcionováno toto chování.

Protože jedním ze základních způsobů šíření etických principů v organizaci je etický leadership neboli etické vedení osobním vzorem lídra, byl tento princip podroben užšímu zkoumání. Nejdříve byla zjišťována etická úroveň vedoucích pracovníků, kterou většina, 66 % respondentů, shledává za dobrou a 26 % za špatnou. Přičemž 53 % dotazovaných považuje tyto pracovníky za morální autority a v 57 % tyto pracovníci prosazují etické normy. To jsou základní předpoklady k úspěšnému etickému leadershipu. Z čehož lze usoudit, že ve více jak polovině organizací respondentů jsou předpoklady k úspěšnému etickému vedení lidí. Vezmeme-li v úvahu, že v otázce číslo 16 uvedlo používání metody etického leadershipu pouze 13 % respondentů, lze předpokládat, že v dalších přibližně 37 % organizací lze tuto metodu úspěšně aplikovat.

Nicméně čtvrtina respondentů shledává etickou úroveň vedoucích pracovníků za špatnou (26 %) a poměrně hodně dotazovaných (41 %) nepovažuje osoby ve vedení za etické autority a etické vzory. Také třetina z nich nespátřuje u svých vedoucích pracovníků prosazování etických norem (33 %). Takový výsledek může předpovídat více etických problémů a zhoršené etické klima v přibližně jedné třetině zkoumaných organizací.

Je zřejmé, že přibližně v jedné čtvrtině až třetině organizací neprobíhá cílené etické řízení. Ale i ve zbylých 2 třetinách organizací nelze hovořit o efektivním etickém vedení, protože pouze 22 % dotazovaných uvedlo, že v jejich organizacích je používán etický kodex, který je základem etických programů organizace. Již výrazně méně byly zaznamenány další metody a nástroje etického řízení, které jsou nezbytnými součástmi těchto programů. Takovými nástroji jsou myšleny například různé formy sankcionování a informačních kanálů stran etiky a také etický leadership. Proto je otázkou, zda kodex je v organizacích respondentů doplněn dalšími nástroji řízení a je tak zcela funkční a efektivní.



To naznačuje pohled dotazovaných na etické řízení v jejich organizacích, kdy v 56 % považují vliv managementu na etické klima za pozitivní, ale v 35 % jej pokládají za negativní. Přičemž 60 % spatřuje nutnost věnovat více pozornosti etickému klimatu a pouze 34 % ji nespatřuje. To potvrdil velmi podobný výsledek u další otázky, kdy 55 % dotazovaných uvádí, že jejich management se otázkám etiky nevěnuje. Dále bylo zjištěno, že 41 % respondentů shledává etické řízení za efektivní a stejný počet 41 % je považuje za neefektivní. Z toho je zřejmé, že přibližně dvě třetiny dotázaných ze svého pohledu spatřuje některé nedostatky v etickém vedení jejich organizací. Z tohoto vyplývá, že sice ve většině organizací má management pozitivní vliv na etické klima, ale také, že pozornost managementu tomuto klimatu je u většiny případů nedostatečná a nedostatky jsou shledávány i v efektivnosti etického řízení.

### **8.3 Etické problémy vyskytující se ve vzdělávacích organizacích a jejich řešení**

Odpověď na 2. výzkumnou otázku:

- S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management?

V této části byly identifikovány nejpočetnější etické problémy v chování zaměstnanců vzdělávacích organizací. Bylo zjištěno, že nejčastěji v 53 % zkoumaných organizacích se vyskytují pomluvy a nactiutrhání, v 39 % arogantní chování, v 35 % nedodržování slibů, v 30 % svalování viny na druhé a v 26 % zneužívání moci. S menším zastoupením byly shledány některé další problémy v chování zaměstnanců, jako jsou bezohledné chování, nerespektování soukromí, ponižování druhých a lhaní.

Za závažné lze považovat zjištění, že 10 % respondentů se setkává s bossingem a 8 % s mobbingem, Jsou to formy šikany ze strany nadřízených a ze strany spolupracovníků. Z tohoto pohledu je jakýkoli výskyt velmi vážný a v této četnosti ve vzdělávacích organizacích neočekávatelný.

Další projevy neetického chování byly zastoupeny pouze v jednotkách procent, například: vulgarita, agresivní chování, vydírání, diskriminace. Někteří respondenti využili možnosti volného vyjádření. Uvedli například manipulaci vedoucí k zastrašování ostatních osob, rasistické poznámky, nespravedlivý přístup od vedení a další.

Přičemž bylo shledáno, že 48 % dotazovaných se setkává nejčastěji s neetickým chováním u kolegů na pozicích pedagogických pracovníků, dále pak 42 % u managementu a 28 % u provozních pracovníků.

Celkem 51 % respondentů udává, že management je o etických problémech informován a 24 %, že je neinformován.

Pouze 38 % dotazovaných uvedlo, že management problémy řeší. Management nejčastěji používá k řešení těchto problémů individuální rozhovory, což uvedlo 61 % respondentů, dále pak společnou poradu 42 %, domluvy 32 %. Další metody byly v odpovědích zastoupeny již méně.

#### **8.4 Vliv etického klimatu na zaměstnance vzdělávacích organizací**

Odpověď na 3. výzkumnou otázku:

- Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkon zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k jejich zaměstnání?

Bylo zjištěno, že majoritní část dotazovaných shledává vliv etického klimatu na aspekty spojené s jejich zaměstnáním. Konkrétně 95 % uvedlo, že spatřuje vliv klimatu na jejich důvěru ve vedení organizace, 91 % na vztah k organizaci, 86 % na rozhodnutí setrvat dále v organizaci, 85 % na spokojenost s prací a shodně 84 % na spokojenost se zaměstnáním a na psychické vyčerpání, nejméně respondentů - 75 % shledává vliv na jejich pracovní výkon. Z výsledků šetření je zřejmé, že většina respondentů si uvědomuje významný vliv úrovně etického klimatu na různé faktory, které ovlivňují jejich pracovní postoje.

Pro následující ověření existence tohoto vlivu klimatu byly zjišťovány postoje respondentů v době testování, které byly následně porovnávány s úrovní etického klimatu.

Celkem 70 % dotazovaných uvedlo, že etické klima v jejich organizaci je dobré, přičemž 90 % je spokojeno s prací, 90 % považuje svůj pracovní výkon za vysoký, 88 % je spokojeno se zaměstnáním a s prací, 83 % má dobrý vztah k organizaci, 74 % je rozhodnuto setrvat dále v organizaci, 65 % důvěřuje vedení organizace a 46 % se cítí být psychicky vyčerpáno.

Závažným faktem je, že 26 % respondentů není rozhodnuto dlouhodobě setrvat v organizaci, 35 % nedůvěřuje vedení své organizace a 46 % se cítí být psychicky vyčerpáno. To jsou poměrně závažná zjištění a korespondují se zjištěnou úrovní etického klimatu, kdy 30 % respondentů uvedlo, že je špatná. Úroveň etického klimatu byla v průběhu šetření několikrát ověřována.

Pro tuto část zkoumání bylo přínosné porovnání výsledků mezi jednotlivými typy zřizovatelů. Kdy nejlepší, nadprůměrné, výsledky měly církevní organizace, u kterých dobré etické klima uvedlo 80 % dotazovaných, a zároveň měly výrazně nadprůměrné hodnoty u všech ovlivňovaných aspektů. Například 93 % zaměstnanců církevních organizací je spokojeno se zaměstnáním a s prací, 93 % má dobrý vztah k organizaci, 80 % je rozhodnuto setrvat nadále v organizaci. Byl také shledán nejnižší počet psychicky vyčerpaných, a to pouze 20 %.

Opačné výsledky byly zjištěny u soukromých organizací, kde je nižší úroveň etického klimatu, za dobré ho považuje pouze 69 % respondentů. Přiměřeně k tomu zde byla shledána nižší míra různých postojů zaměstnanců. Pouze 81 % zaměstnanců soukromých organizací je spokojeno s prací a se zaměstnáním, 71 % má dobrý vztah k organizaci, jen 63% důvěřuje vedení organizace, pouze 63 % je rozhodnuto setrvat v zaměstnání a u 53 % byla shledána vyšší míra psychického vyčerpání.

Z tohoto srovnání je zřejmé, že dobré etické klima v církevních organizacích má pozitivní vliv na zkoumané aspekty u zaměstnanců, jako jsou jejich spokojenost s prací, vztah k organizaci a důvěra ve vedení, ale také na nižší fluktuaci a nižší míru psychického vyčerpání. Přitom v soukromých organizacích je přesně opačné zjištění. To potvrzuje pozitivní vliv etického klimatu na pracovní postoje zaměstnanců.

## 9 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Cílem diplomové práce je deskripce vlivu etiky v řízení na zaměstnance vzdělávacích organizací státních, soukromých a církevních zřizovatelů.

Etika v managementu a v organizaci je velmi důležitou oblastí řízení jakékoli instituce, vzdělávací nevyjímaje. V každé organizaci je přítomné takzvané etické klima, které je sice nepozorovatelné, ale je poznatelné v etických projevech jejích členů.

V teoretické části byly popsány druhy etických klimat v organizaci a jejich vliv na zaměstnance, který byl prokázán dosavadními výzkumy. Konkrétně úroveň etického klimatu významně ovlivňuje pracovní postoje, chování a psychologické projevy zaměstnanců. Jedná se hlavně o jejich důvěru ve vedení, závazek vůči organizaci, jejich spokojenost se zaměstnáním a s prací a také míru fluktuace. Klima má vliv i na další aspekty u pracovníků, jako jsou jejich psychické a emocionální vyčerpání a projevy v jejich chování, mezi které patří dodržování slibů, empatie, soucitnost, povrchní chování.

Jelikož má etické klima silný potenciál ovlivňovat pracovní postoje zaměstnanců, je nutné ze strany managementu vynaložit dostatečné úsilí k dosažení a udržení dobrého a silného etického klimatu. K tomu slouží nástroje a metody etického řízení, jako jsou etický kodex, pobídky k etickému chování, whistleblowing, sankcionování nevhodného chování, audity, schránky důvěry, vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky apod.

Pokud většinu těchto nástrojů použije management samostatně, bez vzájemné kombinace, nelze předpokládat jejich dostatečnou účinnost. Proto je důležité vytvořit komplexní etický program, který je uceleným funkčním systémem skládající se z různých metod a nástrojů etického řízení. Tento program má tři základní části:

Část pro stanovení etických principů a norem platících v organizaci. K tomu je nejčastěji používán etický kodex, který je zároveň jádrem etického programu.

Další část zajišťuje přenos informací týkajících se etiky od vedení k zaměstnancům, a od zaměstnanců k vedení. Mohou to být například pravidelné porady a schránky důvěry.

Následující část slouží ke kontrole dodržování etických principů a k jejich revizi. K tomu lze využít nástroje, jako jsou etický audit, etické komise, rozhovory o etice apod. Do etického programu organizace je dobré zahrnout vzdělávání pracovníků v této oblasti a tím dosáhnout jejich potřebného rozvoje.

Neodmyslitelnou součástí řízení etiky v organizaci je etický leadership, který je založen na principu vedení lidí vzorem. Jeho základem je přítomnost morálně silné osobnosti ve vedoucí pozici, která jde svým chováním příkladem ostatním, a ti se ji snaží napodobovat. Z tohoto pohledu může být lídrem pouze morálně silný a vyzrálý člověk.

Výsledky dosavadních výzkumů, které byly interpretovány v teoretické části, prokázaly vliv etického leadershipu na zaměstnance, a to na podobné aspekty, které u nich ovlivňuje etické klima. Leadership má však větší vliv na důvěru ve vedení a hlavně na výskyt povrchního chování u lidí v organizaci. Konkrétně tak, že se před neeticky vystupujícím vedoucím pracovníci často projevují falešně tak, aby se jemu zalíbili nebo dosáhli svého.

Proto je nutné nejenom dbát na kvalitu etického klimatu v organizaci, ale i na to, aby ve vedoucích pozicích byly morálně silné osoby, které mají předpoklady k naplňování myšlenek leadershipu.

Ve výzkumném šetření byly hledány odpovědi na výzkumné otázky:

- Jakým způsobem probíhá etické řízení managementem vzdělávacích organizací a jak vnímají zaměstnanci vzdělávacích organizací toto řízení v jejich organizaci?
- S jakými etickými problémy se v organizaci zaměstnanci setkávají a jak tyto problémy řeší jejich management?
- Jak ovlivňuje etické řízení úroveň etického klimatu v organizaci, pracovní výkon zaměstnanců, jejich vztah k organizaci a k jejich zaměstnání?

Výzkumné otázky jsou detailně zodpovězeny ve shrnutí výzkumného šetření.

Jelikož se téma etického klimatu prolíná celým výzkumným šetřením, je nutné zdůraznit, že specifikem tohoto klimatu je jeho neuchopitelnost, a proto je potřeba u veškerých odpovědí respondentů brát ohled na jejich subjektivní charakter. Další vlastností etického klimatu je to, že se neustále mění a vyvíjí podle aktuální situace v organizaci a podle stavu mezilidských vztahů v pracovním kolektivu.

Šetřením bylo zjištěno, že většina respondentů je spokojena s etickým klimatem. To potvrzuje jimi shledávaná malá četnost konfliktů v pracovních kolektivech a dobrá etická úroveň jejich kolegů. I přes toto zjištění velká část respondentů odpověděla, že jejich management by se měl více věnovat etickému klimatu.

To, že ve velké části zkoumaných organizací není kladen dostatečný důraz na etické vedení potvrzuje to, že nejčastěji používaným nástrojem etického řízení byla v jedné třetině organizací shledána domluva stran etiky a pouze v jedné pětině je zaveden etický kodex, který často stojí jako samostatný nástroj etického řízení bez začlenění do komplexního etického programu, na což poukazuje velmi nízký počet používaných dalších nástrojů etického řízení. Například sankcionování neetického chování, které bylo dotazovanými uvedeno pouze v řádech jednotek procent. Z těchto důvodů samotná existence etického kodexu v organizacích nemusí poukazovat na účinné etické řízení.

Závažné zjištění bylo shledáno v jedné třetině zkoumaných organizací, kde dle respondentů není etické řízení vůbec prováděno. Dotazovaní ve stejném počtu shledali negativní vliv managementu na etické klima, přičemž s tímto klimatem nejsou spokojeni. Dále byly shledávány časté neetické projevy v chování pracovníků. V polovině organizací je zaznamenán výskyt pomluv a přibližně v jedné třetině arogantní chování, nedodržování slibů, svalování viny na ostatní a v necelé desetině organizací dochází k mobbingu a bossingu.

Ačkoli je ve většině organizací shledáváno dobré etické klima, je i u nich spatřována potřeba věnovat etickému klimatu více pozornosti ze strany managementu. V tomto smyslu je vhodné zavedením etického programu s podporou leadershipu zajistit stabilní a dobré klima.

V jedné třetině zkoumaných organizací je shledán problém v neexistenci jakéhokoli etického řízení a s ním spojený výskyt negativního chování v pracovním kolektivu. Také je zde zaznamenána nespokojenost zaměstnanců s etickým klimatem, což do velké míry ovlivňuje jejich pracovní postoje. Proto je nutné ze strany managementu těchto organizací věnovat pozornost etice a začít vytvářet pozitivní etické klima.

Jednou z hlavních částí výzkumného šetření bylo zkoumání pohledu zaměstnanců vzdělávacích organizací na potenciální vliv etického klimatu, na jejich postoje k zaměstnání a na jejich psychické a emoční vyčerpání. Bylo zjištěno, že majoritní část respondentů shledává významný vliv etického klimatu na aspekty spojené s jejich prací, obzvláště na jejich důvěru ve vedení, na vztah k organizaci, spokojenost s prací a se zaměstnáním, ale také na odhodlání dále setrvat v organizaci a na jejich psychické vyčerpání a na pracovní výkon.

Zkoumáním aktuálního stavu pracovních postojů respondentů, etického klimatu v jejich organizacích a následným porovnáním rozdílů mezi organizacemi církevních zřizovatelů, které měly velmi nadprůměrné výsledky, a organizacemi soukromých zřizovatelů, které měly podprůměrné výsledky. Bylo zjištěno, že výrazně lepší etické klima v církevních organizacích zvyšuje důvěru jejich zaměstnanců k vedení, zlepšuje jejich vztah k organizaci, jejich spokojenost s prací a se zaměstnáním, zvyšuje odhodlání zůstat dále v organizaci a také významně snižuje psychické vyčerpání.

U soukromých organizací bylo shledáno zhoršené etické klima a díky němu nízká důvěra jejich zaměstnanců k vedení, zhoršený vztah k organizaci, ale také nižší spokojenost s prací a se zaměstnáním a hlavně nižší odhodlání zůstat dále v organizaci. U pracovníků soukromých organizací bylo zjištěno významně vyšší psychické vyčerpání.

Z tohoto pohledu je zaznamenán významný vliv etického klimatu na zaměstnance a jejich pracovní postoje, včetně jejich fluktuace a psychického vyčerpání.

Výzkumem nebyl potvrzen vliv etického klimatu na pracovní výkon, nicméně tři čtvrtiny dotazovaných uvedly, že shledávají vliv etického klimatu na pracovní výkon, ale dalším zkoumáním tento vliv nebyl potvrzen, protože respondenti z organizací s různou

úrovni etického klimatu uvedli ve stejném procentuálním zastoupení, že svůj pracovní výkon spatřují vysokým. To je do velké míry zkresleno jejich subjektivním pohledem na daný faktor.

Výsledek šetření lze považovat za pozitivní, protože byl zjištěn a popsán vliv etiky v řízení a etického klimatu na zaměstnance vzdělávacích organizací.

### **Doporučení pro management vzdělávacích organizací**

Doporučuje se managementům klást soustavnou a přiměřenou pozornost etickým aspektům v jejich organizacích. To z důvodu, že stav etického klimatu má velký potenciál ovlivnit, ať pozitivně nebo negativně, chod celé organizace. Také bylo zjištěno, že etické klima má významný vliv na různé pracovní postoje zaměstnanců. Pozitivním etickým klimatem vzniká v organizaci lepší celková atmosféra, která podporuje dobré mezilidské vztahy a snižuje výskyt neetického chování a snižuje fluktuaci u zaměstnanců.

Dále lze doporučit klást důraz na etický leadership s tím, že na vedoucí pozice budou vybírány eticky silné a vyzrálé osobnosti, protože jen morálně vyspělý člověk může po ostatních požadovat dobré chování.

Dále je vhodné ze strany vedení budovat u zaměstnanců povědomí o etických hodnotách organizace a pokusit se tak o sjednocení pohledu lidí v organizaci na různé aspekty etiky, k čemuž lze dobře využít vhodně zvolené vzdělávání pracovníků v tomto smyslu.

Pro efektivní formování etického klimatu je možné doporučit vytvoření funkčního etického programu, včetně průběžného monitorování stavu klimatu v organizaci. V etickém programu nesmí chybět dobře zpracovaný a průběžně aktualizovaný etický kodex, který stanovuje etické principy platné v organizaci. Je nutné, aby etický kodex byl volně přístupný všem lidem v organizaci a také participujícím osobám. Dále je vhodné stanovit systém sankcí za nedodržování nařízení v kodexu.



Důležitým nástrojem v etickém programu je monitoring stavu etického klimatu, k čemuž slouží porady, ale i rozhovory o etice. Při těchto aktivitách lze identifikovat problémy v organizaci a následně aktualizovat etický program. Při rozhovorech o etice je možné nalézt eticky silné osobnosti a pracovat s nimi jako s lídry.

### **Doporučení pro další výzkumy**

Pro další výzkumy lze doporučit zkoumání vlivu etického klimatu na pracovní výkon zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků, u kterých se předpokládá větší objektivita v pohledu na úroveň pracovního výkonu ostatních. Dále je možné doporučit zaměřit zkoumání na prověření možného vlivu etického leadershipu na etické klima v organizaci, a to z důvodu jejich součinnosti v ovlivňování podobných faktorů u zaměstnanců.

## Seznam použitých informačních zdrojů

ANYANSI-ARCHIBONG, Chi. B. *Contemporary issues surrounding ethical research methods and practice*. Hershey, PA: Information Science Reference, 2015. 376 s. ISBN 9781466685635.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BACHMANN, Bernhard. *Ethical leadership in organizations: concepts and implementation*. New York: Springer, 2016. 203 s. ISBN 9783319429410

BENDL, Stanislav. *Vychovatelství: učebnice teoretických základů oboru*. Praha: Grada, 2015. 312 s. ISBN 978-80-247-4248-9.

GOLEMBIEWSKI, Robert. *Current Topics in Management: Volume 8*. New York: Routledge, 2018. 354 s. ISBN 9781351523981.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-430-1

HUBER, Wolfgang. *Etika*. Praha: Albatros Media a.s., 2018. 240 s. ISBN 978-80-7429-706-9

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

IRENI-SABAN, Liza a Galit BERDUGO. *Ethics management in the public service: a sensory-based strategy*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. 146 s. ISBN 9781317313335.

JEX, Steve M. a Thomas W. BRITT. *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach. Third edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 720 s. ISBN 9781118724071.

LAWTON, Alan, Julie RAYNER, Karin LASTHUIZEN. *Ethics And Management In The Public Sector*. Abingdom: Routledge, 2013. 196 s. ISBN 9780415577601

- KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MENZEL, Donald C. *Ethics management for public and nonprofit managers: leading and building organizations of integrity*. 3rd ed. New York: Routledge, 2016. 304 s. ISBN 978-1-317-27946-4.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- REMIŠOVÁ, Anna. *Súčasné trendy podnikateľskej etiky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015a. 260 s. ISBN 978-80-8168-213-1.
- REMIŠOVÁ, Anna. *Etické vedenie ľudí v Slovenskom podnikateľskom prostredí*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015b. 164 s. ISBN 978-80-8168-199-8.
- SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5545-8.
- SLÁMEČKA, Vladimír. *Manažerská etika: vysokoškolská učebnice*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2012. 186 s. ISBN 978-80-01-05005-7.
- SOKOL, Jan. *Etika, život, instituce: pokus o praktickou filozofii*. Praha: Vyšehrad, 2014. 264 s. ISBN 978-80-7429-223-1.
- MO, Shenjiang, Junqi SHI. *Linking Ethical Leadership to Employee Burnout, Workplace Deviance and Performance: Testing the Mediating Roles of Trust in Leader and Surface Acting*. Journal of Business Ethics. Springer Nature, 2015, 144(2). 293 - 303 s. doi:10.1007/s10551-015-2821-z. ISSN 1573-0697.
- NEDKOVSKI, Vojkan, Marco GUERCI, Francesca DE BATTISTI, Elena SILETTI. *Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization*. Journal of Business Research. BM: Elsevier, 2017, 71. 19 - 26 s. doi:10.1016/j.jbusres.2016.11.004. ISSN 0148-2963.

NEWMAN, Alexandr, Heather ROUND, Sukanto BHATTACHARYA, Achinto ROY. *Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda*. Business Ethics Quarterly. Cambridge: Cambridge University Press, 2017, 27(4). 475 - 512 s. doi:10.1017/beq.2017.23.

ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4293-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-9686-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262.1026-9.

VETEŠKA, Jaroslav. *Úvod do teorie vzdělávání dospělých a andragogiky*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2017. 136 s. ISBN 978-80-7561-073-7

VETEŠKA (ed.), Jaroslav. *Vzdělávání dospělých 2018 - transformace v éře digitalizace a umělé inteligence*. Praha: Česká andragogická společnost, 2017. 524 s. ISBN 978-80-906894-4-2. ISSN 2571-3841.

VOLF, Jan, Ján BOLEK, Josef VÁCHA. *Elementární základy filozofie*. Praha: Martin Kolářek, 2019. 191 s. ISBN 978-80-7644-085-2.

WANG, Yau-De., Hui-Hsien Hsieh. *Toward a Better Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis*. Journal of Business Ethics. Springer Netherlands, 2012, 105 (4). 535-545 s. doi: 10.1007/s10551-011-0984-9. ISSN 1573-0697.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Otázky strukturovaného dotazníku

Příloha 2 - Podrobné tabulky s daty z dotazníkového šetření

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1. Příklady použití principů různých etických teorií při rozhodování

Obrázek č. 2. Reichenbachův a Robinův model etického rozvoje organizace

Obrázek č. 3. Faktory ovlivňující etické chování vedení organizace

Obrázek č. 4. Devět typů etických klimat dle Cullense

Obrázek č. 5. Typologie etických klimat

Obrázek č. 6. Průřezová kategorizace existujících výzkumů zabývajících se vlivem managementu a organizačních faktorů na etická klimata.

Obrázek č. 7. Regulátory lidského jednání

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 - Typy organizací, ve kterých respondenti pracují

Graf č. 2 - Velikost organizace dle počtu zaměstnanců

Graf č. 3 - Rozdělení dle typu zřizovatelů organizací

Graf č. 4 - Věkové kategorie respondentů

Graf č. 5 - Spokojenost zaměstnanců se stavem etického klimatu v jejich organizacích

Graf č. 6 - Etická úroveň zaměstnanců vzdělávacích organizací

Graf č. 7 - Projevy etiky v chování pracovníků vzdělávacích organizací - celkem

Graf č. 8 - Projevy etiky pracovníků - státní organizace

Graf č. 9 - Projevy etiky pracovníků - soukromé organizace

Graf č. 10 - Projevy etiky pracovníků - církevní organizace

Graf č. 11 - Četnost konfliktů mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací

Graf č. 12 - Převažující mezilidské vztahy mezi zaměstnanci vzdělávacích organizací

Graf č. 13 - Úroveň etického klimatu uvnitř vzdělávacích organizací

Graf č. 14 - Vliv managementu vzdělávacích organizací na úroveň etického klimatu

Graf č. 15 - Úroveň nutnosti věnovat více pozornosti stavu etického klimatu ze strany managementu

Graf č. 16 - Úroveň, se kterou se věnuje vedení vzdělávacích organizací otázkám etiky

Graf č. 17 - Úroveň efektivnosti etického řízení ve vzdělávacích organizacích

Graf č. 18 - Etické problémy vyskytující se v pracovních kolektivech vzdělávacích org.

Graf č. 19 - Četnost výskytu neetického chování - celkem

Graf č. 20 - Četnost výskytu neetického chování - státní organizace

Graf č. 21 - Četnost výskytu neetického chování - soukromé organizace

Graf č. 22 - Četnost výskytu neetického chování - církevní organizace

Graf č. 23 - Používané metody k řešení etických problémů ve vzdělávacích organizacích

Graf č. 24 - Úroveň informovanosti managementu o etických problémech v pracovním kolektivu

Graf č. 25 - Míra, se kterou řeší management vzdělávacích organizací etické problémy

Graf č. 26 - Způsoby, kterými je realizováno etické řízení ve vzdělávacích organizacích

Graf č. 27 - Možnost zaměstnanců anonymně nahlásit neetické chování ostatních osob

Graf č. 28 - Míra, se kterou je sankcionováno neetické chování v pracovním kolektivu

Graf č. 29 - Projevy etiky v chování vedení – celkem

Graf č. 30 - Projevy etiky v chování vedení – státní org.

Graf č. 31 - Projevy etiky v chování vedení – soukromé org.

Graf č. 32 - Projevy etiky v chování vedení – církevní org.

Graf č. 33 - Etická úroveň vedoucích pracovníků vzdělávacích organizací

Graf č. 34 - Míra s jakou jsou vedoucí pracovníci morálními autoritami a vzory

Graf č. 35 - Úroveň, s jakou prosazují vedoucí pracovníci etické normy ve vzd. org

Graf č. 36 - Vlivy etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců - celkem

Graf č. 37 - Vlivy etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců - státní org.

Graf č. 38 - Vlivy etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců - soukromé org.

Graf č. 39 - Vlivy etického klimatu na vybrané aspekty u zaměstnanců - církevní org.

Graf č. 40 - Důsledky vlivu etického klimatu na zaměstnance - celkem

Graf č. 41 - Důsledky vlivu etického klimatu na zaměstnance - státní org.

Graf č. 42 - Důsledky vlivu etického klimatu na zaměstnance - soukromé org.

Graf č. 43 - Důsledky vlivu etického klimatu na zaměstnance - církevní org.

## **Příloha 1 – Strukturovaný dotazník**

V rámci strukturovaného dotazníku byly položeny otázky v následujícím pořadí a vždy byly doplněny informací, že se vztahují k etice v pracovním kolektivu s vyloučením etických aspektů dětí, žáků a studentů

1. Jste spokojen/a se stavem etiky, respektive etického klimatu ve Vaší organizaci?  
Možnosti odpovědí: zcela spokojen/a; spíše spokojen/a; spíše nespokojen/a; zcela nespokojen/a; nedovedu posoudit
2. Jak ovlivňuje management Vaší organizace úroveň etického klimatu?  
Možnosti odpovědí: zcela pozitivně; spíše pozitivně; spíše negativně; zcela negativně; nemá ani pozitivní ani negativní vliv
3. Je nutné ve Vaší organizaci věnovat více pozornosti stavu etiky (etického klimatu) ze strany managementu?  
Možnosti odpovědí: určitě ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit
4. Jaká je převažující etická (morální) úroveň Vašich kolegů?  
Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit
5. Jaké jsou převažující projevy etiky v chování Vašich kolegů?  
Možnosti odpovědí u každé varianty: zcela ANO; spíše ANO; spíše NE; zcela NE;  
Varianty: Dodržují Vaši kolegové zákony, normy?; Dodržují své sliby a své závazky?; Jsou ohleduplní k ostatním osobám?; Jsou čestní?; Jsou empatičtí?; Jsou soucitní s ostatními lidmi?; Jednají v souladu se svými slovy?; Jednají někdy povrchně?
6. Jaká je četnost konfliktů mezi Vašimi kolegy včetně managementu?  
Možnosti odpovědí: velmi často; spíše často; spíše málo často; velmi málo často; nevznikají
7. Jak byste charakterizoval/a převažující mezilidské vztahy ve Vaší organizaci?  
Možnosti odpovědí: zcela dobré; spíše dobré; spíše špatné; zcela špatné; nedovedu posoudit
8. Do jaké míry se věnuje management Vaší organizace otázkám etiky a etického klimatu?

Možnosti odpovědí: velmi se věnuje; spíše se věnuje; spíše se nevěnuje; vůbec se nevěnuje; nedovedu posoudit

9. Je etické řízení ve Vaší organizaci efektivní v pozitivním ovlivňování etiky (etického klimatu) uvnitř organizace?

Možnosti odpovědí: zcela efektivní; spíše efektivní; spíše neefektivní; zcela neefektivní; nedovedu posoudit

10. Jaká je úroveň etiky (etického klimatu) uvnitř Vaší organizace?

Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit

11. S jakými etickými problémy se setkáváte u Vašich kolegů včetně vedení organizace? (nezahrnujte problémové chování žáků a studentů)

Možnosti odpovědí: pomluvy a nactiutrhání; arogance; agresivita; vulgarita; bezohlednost; ponižování druhých; krádež; podvod; lež; přijímání úplatků; vydírání; nedodržování slibů a dohod; nerespektování soukromí; svalování viny na druhé; diskriminace; zneužívání moci; mobbing (šikana od kolegů); bossing (šikana od nadřízených); Jiné, prosím doplňte; s žádnými etickými problémy se nesetkávám

12. U jaké skupiny zaměstnanců a s jakou četností dochází k porušení etických pravidel a norem?

Možnosti odpovědí u každé varianty: často se setkávám; někdy se setkávám; spíše se nesetkávám; vůbec se nesetkávám;

Varianty: vedoucí pracovníci (management); pedagogičtí pracovníci; provozní pracovníci; ostatní pracovníci

13. Jaké metody k řešení etických problémů používá Váš management?

Možnosti odpovědí: individuálním rozhovorem; společnou poradou; hledáním konsenzu; sankcemi; domluvou; zavedení nebo úpravou etického kodexu; žádnou známou metodou; jiné - prosím uveďte

14. Je management Vaší organizace dostatečně informován o etických problémech vyskytujících se uvnitř organizace?

Možnosti odpovědí: zcela informován; spíše informován; spíše neinformován; zcela neinformován; nedovedu posoudit

15. Do jaké míry řeší etické problémy management Vaší organizace?



Možnosti odpovědí: zcela řeší; spíše řeší; spíše neřeší; zcela neřeší; nedovedu posoudit

16. Jakým způsobem probíhá etické řízení ve Vaší organizaci?

Možnosti odpovědí: etický kodex; etický audit; domluvou; sankcionování neetického chování; schránky důvěry (klasické i online); rozhovory o otázkách morálky a etiky; vzdělávání pracovníků v oblasti etiky; etický leadership (vedení vzorem vedoucích pracovníků); žádným; jiné, prosím uveďte

17. Máte možnost anonymně nahlásit neetické chování ostatních osob?

Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit

18. Je ve Vaší organizaci sankcionováno neetické chování?

Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit

19. Jaké jsou projevy etiky v chování vedoucích pracovníků Vaší organizace?

Možnosti odpovědí u každé varianty: zcela ANO; spíše ANO; spíše NE; zcela NE;  
Varianty Dodržuje Vaše vedení zákony, normy?; Jedná Vaše vedení v souladu se svými slovy?; Je Vaše vedení ohleduplné k zaměstnancům?; Projevuje se vedení Vaší organizace empaticky?; Je vedení Vaší organizace soucitné s ostatními lidmi?; Pozorujete u vedení Vaší organizace povrchní chování?; Je Vaše vedení spravedlivé ke všem zaměstnancům?; Je Váš nadřízený příkladem etického chování?; Dodržuje Vaše vedení své sliby a své závazky?; Je vedení Vaší organizace vstřícné k ostatním lidem?; Respektuje vedení Vaší organizace ostatní lidi?; Komunikuje Vaše vedení otevřeně?

20. Jaká je etická (morální) úroveň vedoucích pracovníků (managementu) Vaší organizace?

Možnosti odpovědí: zcela dobrá; spíše dobrá; spíše špatná; zcela špatná; nedovedu posoudit

21. Jsou Vaši nadřízení morálními autoritami a etickými vzory pro své kolegy?

Možnosti odpovědí: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne; nedovedu posoudit

22. Prosazují Vaši nadřízení etické normy ve Vaší organizaci?

Možnosti odpovědí: zcela prosazují; spíše prosazují; spíše neprosazují; zcela neprosazují; nedovedu posoudit

23. Jak ovlivňuje úroveň etiky (etického klimatu) Vaší organizace tyto aspekty:

Možnosti odpovědí pro každou variantu: zcela ovlivňuje; spíše ovlivňuje; spíše neovlivňuje; vůbec neovlivňuje; Váš pracovní výkon

Varianty: Vaši důvěru ve vedení organizace; Váš vztah k organizaci (škole); Vaši spokojenost s prací; Vaši spokojenost s Vaším zaměstnáním; Vaše psychické a emoční vyčerpání; Vaše rozhodnutí dále setrvat v organizaci

24. Vyplňte prosím stávající stav:

Možnosti odpovědí pro každou variantu: zcela ano; spíše ano; spíše ne; zcela ne;

Varianty: Je etické klima ve Vaší organizaci dobré?; Jste spokojeni se svou prací?; Jste spokojeni se svým zaměstnáním?; Máte dobrý vztah k organizaci?; Důvěřujete vedení organizace?; Cítíte se psychicky a emocionálně vyčerpaný/á?; Jste rozhodnutý dlouhodobě setrvat v organizaci?; Je dle Vašeho názoru Váš pracovní výkon vysoký?

25. Uveďte typ organizace, ve které pracujete.

Možnosti odpovědí: mateřská škola; základní škola; střední škola; vyšší odborná škola; vysoká škola; základní umělecká škola; jiná...

26. Vyberte Vaše pracovní zařazení.

Možnosti odpovědí: pedagogický pracovník; provozní pracovník; management; jiné..

27. Uveďte velikost Vaší organizace.

Možnosti odpovědí: méně než 10 zaměstnanců; 11 - 25 zaměstnanců; 26 - 50 zaměstnanců; 51 - 100 zaměstnanců; 101 a více zaměstnanců

28. Vyberte zřizovatele organizace.

Možnosti odpovědí: státní; soukromý; církevní; jiný zřizovatel

29. Uveďte Váš věk. - nepovinná otázka

Možnosti odpovědí: 18 - 30; 31 - 45; 46 - 60; 61+ let

30. Uveďte Vaše pohlaví. - nepovinná otázka

Možnosti odpovědí: žena; muž

## **Příloha 2 - Podrobné tabulky s daty z dotazníkového šetření**

1. Jste spokojen/a se stavem etiky, respektive etického klimatu ve Vaší organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela spokojen/a	31	21	4	6
spíše spokojen/a	81	66	8	7
spíše nespokojen/a	39	35	3	1
zcela nespokojen/a	12	10	1	1
nedovedu posoudit	2	2	0	0

2. Jak ovlivňuje management Vaší organizace úroveň etického klimatu?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela pozitivní	22	15	0	7
spíše pozitivní	71	56	10	5
spíše negativní	48	44	3	1
zcela negativní	10	6	2	2
nemá ani pozitivní ani negativní	14	13	1	0

3. Je nutné ve Vaší organizaci věnovat více pozornosti stavu etiky (etického klimatu) ze strany managementu?

	celkem	státní	soukromé	církevní
určitě ano	47	40	3	4
spíše ano	52	40	7	5
spíše ne	46	37	5	4
určitě ne	8	6	0	2
nedovedu posoudit	12	11	1	0

4. Jaká je převažující etická (morální) úroveň Vašich kolegů?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela dobrá	26	17	5	4
spíše dobrá	110	91	9	10
spíše špatná	21	19	1	1
zcela špatná	0	0	0	0
nedovedu posoudit	8	7	1	0

5. Jaké jsou převažující projevy etiky v chování Vašich kolegů?

Dodržují Vaši kolegové zákony, normy?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	58	44	6	8
spíše ano	103	87	9	7
spíše ne	4	3	1	0
zcela ne	0	0	0	0

Dodržují své sliby a své závazky?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	32	20	7	5
spíše ano	121	105	7	9
spíše ne	11	8	2	1
zcela ne	1	1	0	0

Jsou ohleduplní k ostatním osobám?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	30	18	7	5
spíše ano	108	93	7	8
spíše ne	26	22	2	2
zcela ne	1	1	0	0

Jsou čestní?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	28	17	6	5
spíše ano	117	100	9	8
spíše ne	19	17	1	1
zcela ne	1	0	0	1

Jsou empatičtí?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	19	11	5	3
spíše ano	109	92	8	9
spíše ne	36	30	3	3
zcela ne	1	1	0	0

Jsou soucitní s ostatními lidmi?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	28	18	6	4
spíše ano	114	97	8	9
spíše ne	23	19	2	2
zcela ne	0	0	0	0

Jednají v souladu se svými slovy?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	21	13	5	3
spíše ano	115	94	10	11
spíše ne	27	25	1	1
zcela ne	2	2	0	0

Jednají někdy povrchně?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	16	14	1	1
spíše ano	51	45	5	1
spíše ne	92	71	9	12
zcela ne	6	4	1	1

6. Jaká je četnost konfliktů mezi Vašimi kolegy včetně managementu?

	celkem	státní	soukromé	církevní
velmi často	5	5	0	0
spíše často	33	29	3	1
spíše málo často	57	49	4	4
velmi málo často	65	49	7	9
nevznikají	5	2	2	1

7. Jak byste charakterizoval/a převažující mezilidské vztahy ve Vaší organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela dobré	28	17	4	7
spíše dobré	103	86	10	7
spíše špatné	29	26	2	1
zcela špatné	1	1	0	0
nedovedu posoudit	4	4	0	0

8. Do jaké míry se věnuje management Vaší organizace otázkám etiky a etického klimatu?

	celkem	státní	soukromé	církevní
velmi se věnuje	18	14	0	4
spíše se věnuje	42	33	5	4
spíše se nevěnuje	56	48	5	3
vůbec se nevěnuje	35	29	4	2
nedovedu posoudit	14	10	2	2

9. Je etické řízení ve Vaší organizaci efektivní v pozitivním ovlivňování etiky (etického klimatu) uvnitř organizace?

	Celkem	státní	soukromé	církevní
zcela efektivní	10	9	0	1
spíše efektivní	57	42	7	8
spíše neefektivní	50	45	5	0
zcela neefektivní	18	14	2	2
nedovedu posoudit	30	24	2	4

10. Jaká je úroveň etiky (etického klimatu) uvnitř Vaší organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela dobrá	17	11	2	4
spíše dobrá	101	81	10	10
spíše špatná	38	34	3	1
zcela špatná	3	2	1	0
nedovedu posoudit	6	6	0	0

11. S jakými etickými problémy se setkáváte u Vašich kolegů včetně vedení organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
pomluvy a nactiutrhání	87	72	7	8
arogance	65	56	7	2
nedodržování slibů a dohod	57	46	7	4
svalování viny na druhé	50	41	4	5
zneužívání moci	43	37	4	2
bezohlednost	40	37	3	0
nerespektování soukromí	30	25	3	2
ponižování druhých	29	21	6	2

lež	28	23	3	2
bossing (šikana od nadřízených)	17	13	1	3
mobbing (šikana od kolegů)	14	9	3	2
vulgarita	13	13	0	0
jiné, prosím doplňte	6	5	1	0
agresivita	5	3	1	1
vydírání	4	2	1	1
diskriminace	3	2	0	1
krádež	1	1	0	0
podvod	1	1	0	0
s žádnými etickými problémy se nesetkávám	39	28	4	7
přijímání úplatků	0	0	0	0

12. U jaké skupiny zaměstnanců a s jakou četností dochází k porušení etických pravidel a norem?

management	celkem	státní	soukromé	církevní
často se setkávám	18	15	1	2
někdy se setkávám	52	45	7	0
spíše se nesetkávám	52	42	4	6
vůbec se nesetkávám	43	32	4	7

pedagogičtí pracovníci	celkem	státní	soukromé	církevní
často se setkávám	11	9	2	0
někdy se setkávám	69	61	3	5
spíše se nesetkávám	54	46	5	3
vůbec se nesetkávám	31	18	6	7

provozní pracovníci	celkem	státní	soukromé	církevní
často se setkávám	7	7	0	0
někdy se setkávám	40	33	2	5
spíše se nesetkávám	58	51	3	4
vůbec se nesetkávám	60	43	11	6

ostatní	celkem	státní	soukromé	církevní
často se setkávám	1	1	0	0
někdy se setkávám	30	27	1	2
spíše se nesetkávám	64	55	3	6
vůbec se nesetkávám	70	51	12	7

13. Je management Vaší organizace dostatečně informován o etických problémech vyskytujících se uvnitř organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela informován	26	18	4	4
spíše informován	58	48	5	5
spíše neinformován	31	29	1	1
zcela neinformován	8	7	1	0
nedovedu posoudit	42	32	5	5

14. Do jaké míry řeší etické problémy management Vaší organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela řeší	21	12	3	6
spíše řeší	41	33	5	3
spíše neřeší	52	47	3	2
zcela neřeší	26	22	3	1
nedovedu posoudit	25	20	2	3

15. Jaké metody k řešení etických problémů používá Váš management?

	celkem	státní	soukromé	církevní
individuálním rozhovorem	101	81	10	10
společnou poradou	70	60	4	6
domluvou	52	40	9	3
žádnou známou metodou	39	36	2	1
hledáním konsenzu	25	19	3	3
sankcemi	16	11	3	2
zavedení/ úprava etického kodexu	14	11	0	3
jiné - prosím uveďte	7	4	2	1

16. Jakým způsobem probíhá etické řízení ve Vaší organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
žádným	60	53	5	2
domluvou	59	47	8	4
etický kodex	36	26	3	7
rozhovory o otázkách morálky a etiky	36	27	4	5
vzdělávání pracovníků v oblasti etiky	24	19	0	5
etický leadership	22	15	3	4
schránky důvěry (klasické i online)	11	7	1	3



sankcionování neetického chování	5	3	2	0
jiné - prosím uveďte	2	1	0	1
etický audit	1	1	0	0

17. Máte možnost anonymně nahlásit neetické chování ostatních osob?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	23	18	1	4
spíše ano	35	28	4	3
spíše ne	34	27	6	1
zcela ne	44	38	2	4
nedovedu posoudit	29	23	3	3

18. Je ve Vaší organizaci sankcionováno neetické chování?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	3	2	0	1
spíše ano	23	17	3	3
spíše ne	41	37	1	3
zcela ne	34	32	2	0
nedovedu posoudit	64	46	10	8

19. Jaká je etická (morální) úroveň vedoucích pracovníků (managementu) Vaší organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela dobrá	44	33	5	6
spíše dobrá	64	51	6	7
spíše špatná	30	26	3	1
zcela špatná	13	11	1	1
nedovedu posoudit	14	13	1	0

20. Jsou Vaši nadřízení morálními autoritami a morálními vzory pro své kolegy?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	26	19	3	4
spíše ano	61	48	6	7
spíše ne	38	35	2	1
zcela ne	30	24	4	2
nedovedu posoudit	10	8	1	1

21. Prosazují Vaši nadřazení etické normy ve Vaší organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela prosazují	32	23	3	6
spíše prosazují	63	51	7	5
spíše neprosazují	35	31	3	1
zcela neprosazují	19	16	2	1
nedovedu posoudit	16	13	1	2

22. Jaké jsou projevy etiky v chování vedoucích pracovníků Vaší organizace?

Dodržuje Vaše vedení zákony, normy?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	82	66	6	10
spíše ano	72	62	6	4
spíše ne	10	6	3	1
zcela ne	1	0	1	0

Jedná Vaše vedení v souladu se svými slovy?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	43	35	3	5
spíše ano	82	64	10	8
spíše ne	36	33	2	1
zcela ne	4	2	1	1

Je Vaše vedení ohleduplné k zaměstnancům?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	38	31	3	4
spíše ano	79	62	8	9
spíše ne	40	36	3	1
zcela ne	8	5	2	1

Projevuje se vedení Vaší organizace empaticky?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	38	31	2	5
spíše ano	70	54	9	7
spíše ne	45	40	3	2
zcela ne	12	9	2	1

Je vedení Vaší organizace soucitné s ostatními lidmi?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	36	29	3	4
spíše ano	88	69	10	9
spíše ne	35	31	3	1
zcela ne	6	5	0	1

Pozorujete u vedení Vaší organizace povrchní chování?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	18	16	2	0
spíše ano	46	39	5	2
spíše ne	68	54	8	6
zcela ne	33	25	1	7

Je Vaše vedení spravedlivé ke všem zaměstnancům?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	21	17	2	2
spíše ano	67	52	5	10
spíše ne	48	43	4	1
zcela ne	29	22	5	2

Je Váš nadřízený příkladem etického chování?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	33	24	4	5
spíše ano	75	61	7	7
spíše ne	37	34	3	0
zcela ne	20	15	2	3

Dodržuje Vaše vedení své sliby a své závazky?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	39	30	2	7
spíše ano	86	69	12	5
spíše ne	33	30	1	2
zcela ne	7	5	1	1

Je vedení Vaší organizace vstřícné k ostatním lidem?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	41	32	4	5
spíše ano	94	78	8	8
spíše ne	25	21	3	1
zcela ne	5	3	1	1

Respektuje vedení Vaší organizace statní lidi?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	43	31	6	6
spíše ano	89	77	6	6
spíše ne	29	24	3	2
zcela ne	4	2	1	1

Komunikuje Vaše vedení otevřeně?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	32	25	2	5
spíše ano	68	54	7	7
spíše ne	49	42	5	2
zcela ne	16	13	2	1

23. Jak ovlivňuje úroveň etiky (etického klimatu) Vaší organizace tyto aspekty:

Váš pracovní výkon

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	49	37	7	5
spíše ovlivňuje	75	63	6	6
spíše neovlivňuje	35	29	2	4
zcela neovlivňuje	6	5	1	0

Vaši důvěru ve vedení organizace

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	96	37	12	9
spíše ovlivňuje	60	63	3	5
spíše neovlivňuje	7	29	1	1
zcela neovlivňuje	2	5	0	0

Váš vztah k organizaci (škole)

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	82	61	12	9
spíše ovlivňuje	68	60	3	5
spíše neovlivňuje	13	11	1	1
zcela neovlivňuje	2	2	0	0

Vaši spokojenost s prací

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	69	53	9	7
spíše ovlivňuje	71	61	5	5
spíše neovlivňuje	25	20	2	3
zcela neovlivňuje	0	0	0	0

Vaši spokojenost s Vaším zaměstnáním

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	69	50	9	10
spíše ovlivňuje	70	63	4	3
spíše neovlivňuje	23	18	3	2
zcela neovlivňuje	3	3	0	0

Vaše psychické a emoční  
vyčerpání

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	68	52	9	7
spíše ovlivňuje	71	61	5	5
spíše neovlivňuje	22	19	1	2
zcela neovlivňuje	4	2	1	1

Vaše rozhodnutí dále setrvat v organizaci

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ovlivňuje	79	62	10	7
spíše ovlivňuje	63	54	4	5
spíše neovlivňuje	21	17	2	2
zcela neovlivňuje	2	1	0	1

24. Vyplňte prosím stávající stav:

Je etické klima ve Vaší organizaci dobré?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	36	27	4	5
spíše ano	79	65	7	7
spíše ne	43	37	4	2
zcela ne	7	5	1	1

Jste spokojeni se svou prací?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	62	50	5	7
spíše ano	86	71	8	7
spíše ne	15	12	2	1
zcela ne	2	1	1	0

Jste spokojeni se svým zaměstnáním?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	64	50	5	9
spíše ano	81	68	8	5
spíše ne	17	15	2	0
zcela ne	3	1	1	1

Máte dobrý vztah k organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	65	50	5	10
spíše ano	72	61	7	4
spíše ne	25	21	4	0
zcela ne	3	2	0	1

Důvěřujete ve vedení organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	55	44	3	8
spíše ano	52	41	7	4
spíše ne	45	38	5	2
zcela ne	13	11	1	1

Cítíte se psychicky a emocionálně vyčerpaný/á?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	23	18	3	2
spíše ano	53	46	6	1
spíše ne	65	53	4	8
zcela ne	24	17	3	4

Jste rozhodnutý dlouhodobě setrvat v organizaci?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	50	43	2	5
spíše ano	72	57	8	7
spíše ne	30	26	3	1
zcela ne	13	8	3	2

Je dle Vašeho názoru Váš pracovní výkon vysoký?

	celkem	státní	soukromé	církevní
zcela ano	63	51	8	4
spíše ano	86	70	6	10
spíše ne	14	12	1	1
zcela ne	2	1	1	0

25. Typ organizace, ve které pracujete?

	celkem	státní	soukromé	církevní
mateřská škola	9	8	0	1
základní škola	115	102	5	8
střední škola	38	21	11	6
vyšší odborná škola	2	2	0	0
základní umělecká škola	1	1	0	0

26. Vaše pracovní zařazení?

	celkem	státní	soukromé	církevní
Pedagogický pracovník	165	134	16	15

27. Velikost Vaší organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
méně než 10 zaměstnanců	1	0	1	0
11 - 25 zaměstnanců	30	22	7	1
26 – 50 zaměstnanců	73	59	7	7
51 – 100 zaměstnanců	54	47	1	6
101 a více zaměstnanců	7	6	0	1

28. Zřizovatel Vaší organizace?

	celkem	státní	soukromé	církevní
církevní	15	0	0	15
soukromý	16	0	16	0
státní	134	134	0	0
celkem	165			

29. Vaše věková skupina? - nepovinné

	celkem	státní	soukromé	církevní
18 – 30 let věku	11	5	4	2
31 – 45 let věku	64	54	5	5
46 – 60 let věku	69	60	4	5
61+ let věku	5	4	0	1

30. Vaše pohlaví? – nepovinné

	celkem	státní	soukromé	církevní
žena	134	112	10	12
muž	13	10	3	0